



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO: AGENCIA DE
ADUANAS Y TRANSPORTE DE CARGA INTERNO EN LA EMPRESA**

NAVIFREIGHT SAC

PRESENTADO Por:

Campos Campos de García, Carla Nieves

García Salazar, Enrique Próspero

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: Rojas García, José

LIMA - PERU

2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a:

Micaela, nuestra hija, por quien todo el esfuerzo que realizamos tiene sentido y con quien disfrutamos compartir los frutos de nuestro trabajo.

Nuestros padres, por tener confianza en nosotros y siempre animarnos a continuar aprendiendo y a crecer como profesionales.

Agradecimientos

A Daniel García, en primer lugar, por su disponibilidad, tolerancia e interés genuino en brindarnos las pautas e información que necesitamos a lo largo del proyecto.

A los directivos fundadores de la empresa Navifreight SAC, Luis García y Fernando García, por confiar en nosotros y darnos las herramientas y accesos necesarios a los requerimientos que tuvimos y poder finalizar con un entregable sólido y bien sustentado.

A nuestros docentes y asesor, quienes permitieron reforzar nuestros conocimientos e ir mejorando el trabajo con las recomendaciones, sugerencias y análisis permanente a nuestros avances.

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios es el resultado de haber identificado una oportunidad de crecimiento en el mercado para la agencia de carga Navifreight SAC, buscando que amplíe su actual modelo de negocio en uno de logística integral y en el que añaden, a la actual estructura organizativa, las unidades de negocio para despacho aduanero; así como el servicio de transporte interno.

Navifreight SAC es una empresa con una trayectoria de más de 10 años como agencia de carga; así mismo los directivos, que también son los propietarios, y colaboradores de la empresa matriz, se han consolidado en este periodo como un gran equipo humano, preparado para apalancar el crecimiento de la empresa de manera ordenada y profesional.

A la fecha, Navifreight SAC como agente de carga internacional, ha logrado gestionar más de 1,300 cargas anuales, brindado el servicio a su más de 100 clientes cautivos quienes, luego de una encuesta realizada como parte del presente plan de negocios, confirman su intención de contratar los servicios de las nuevas unidades de negocio de la empresa, ello debido a la posibilidad de integrar, en un solo proveedor, la gestión integral de sus importaciones siendo esto, más eficiente y menos costoso para ellos.

Respecto al mercado meta, se proyecta ampliarlo hasta sumar cerca de 147 importadores nuevos en el primer año de operaciones y con el nuevo modelo de negocios; ello basado en el 2.5% del mercado efectivo. Según la media de servicios de la actual cartera de clientes de la empresa, y según las proyecciones de los directivos fundadores, cada cliente en promedio solicitaría el servicio de logística integral hasta 10 veces por año, generando así un total de 1,479 despachos en el primer año de operaciones del nuevo modelo de negocio.

La estrategia genérica es la de Diferenciación, siendo el valor diferencial del proyecto, respecto a la actual competencia, el servicio de *tracking integral*; mediante el cual la empresa brindará, no solamente información del estatus de la carga en su travesía de importación, sino

que mantendrá al cliente informado, mediante los diversos canales y de manera on line, respecto al estatus del despacho aduanero y la gestión documentaria de ésta, hasta la autorización de levante por parte de la autoridad aduanera; así mismo la ubicación de la unidad de transporte una vez retirada la carga suelta o consolidada de aduanas y su respectivo recorrido hasta el almacén destinado por el cliente importador.

El punto de equilibrio, en función a los ingresos y egresos generados, es S/1'341,747, lo que equivale a 765 servicios prestados por las nuevas unidades de negocio, los cuales se obtendrán según la proyección de ventas en el mes 10 del primer año.

Tomando en cuenta las proyecciones financieras, se espera obtener en el primer año una utilidad después de impuestos de S/474,522.90, con una TIR de 120.81%, un VAN de S/1'149,543.79 y un EVA de S/459,212.04, ello considerando una tasa de descuento (WACC) del 17.8%, recuperando en el primer año la inversión inicial.

Considerando el proceso de implementación y los trámites para gestión de la autorización de funcionamiento, se tiene contemplado que las operaciones inicien el 1 de enero del 2019.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1	Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	12
1.2.1.	Segmento de clientes	17
1.2.2.	Propuesta de valor.....	17
1.2.3.	Canales.....	19
1.2.4.	Relación con los clientes.....	20
1.2.5.	Fuentes de ingresos	20
1.2.6.	Recursos claves.....	21
1.2.7.	Actividades claves	21
1.2.8.	Aliados claves	22
1.2.9.	Estructura de costos	23
Capítulo 2	Análisis del Entorno.....	24
2.1.	Análisis PESTE.....	24
2.1.1.	Factores políticos y legales (P)	24
2.1.2.	Factores económicos y financieros (E)	27
2.1.3.	Factores sociales, culturales, y demográficas (S)	30
2.1.4.	Factores tecnológicos y científicos (T)	32
2.1.5.	Factores ecológicos y ambientales (E).....	33
2.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	35
Capítulo 3	Análisis de la Industria.....	37
3.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	37
3.1.1.	Poder de negociación de proveedores.....	38
3.1.2.	Poder de negociación de compradores.....	38
3.1.3.	Rivalidad de competidores.....	39
3.1.4.	Amenazas de entrantes.....	40
3.1.5.	Amenazas de sustitutos	41
3.1.6.	Grado de atracción de la industria o sector	42
3.2.	Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	43
3.3.	Matriz Perfil Referencial (MPR)	45
Capítulo 4	Análisis Interno	48
4.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	48
Capítulo 5	Plan Estratégico	53

	7
5.1. Misión	53
5.2. Visión	53
5.3 Valores	54
5.4. Objetivos estratégicos	56
5.5. Análisis FODA.....	56
5.6. Estrategia de negocio	59
Capítulo 6 Plan de Marketing	62
6.1. Análisis de Mercado	62
6.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	62
6.1.2. Muestra	63
6.1.3. Plan de muestreo	63
6.1.4. Composición y tamaño de la muestra	64
6.1.5. Resultados de la investigación	65
6.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado	68
6.1.7. Participación de mercado proyectada	69
6.1.8. Estimación de la demanda	70
6.2. Investigación del consumidor	72
6.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan	72
6.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor	73
6.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor	74
6.2.4. Posicionamiento de marca	75
6.3. Mezcla de Marketing	75
6.3.1. Estrategia de producto y marca.....	76
6.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado	78
6.3.3. Estrategia de distribución y canales	80
6.3.4. Estrategia de comunicación integral	80
6.4. Presupuesto de Marketing.....	81
Capítulo 7 Plan de Operaciones.....	83
7.1. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	84
7.2. Proceso de diligenciamiento de carga y despacho aduanero	86
7.3. Métodos de Producción.....	91
7.3.1. Tiempos del proceso de venta y servicio de logística integral.....	91

	8
7.3.2. Economías de escala	93
7.3.3. Costo cero del tracking integral	95
7.4. Presupuesto de Operaciones	95
Capítulo 8 Plan de Recursos Humanos.....	99
8.1. Estructura Organizacional.....	99
8.2. Perfiles y Competencias del Puesto	101
8.2.1. Jefe de Operaciones Aduaneras	101
8.2.2. Liquidador.....	101
8.2.3. Despachador.....	102
8.2.4. Ejecutivo de ventas	103
8.2.5. Asistente de Operaciones	103
8.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)	104
8.3.1. Jefe de Operaciones aduaneras	104
8.3.2. Liquidador.....	105
8.3.3. Despachador.....	105
8.3.4. Ejecutivo Comercial.....	106
8.3.5. Asistente de Operaciones	110
8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación	110
8.4.1. Reclutamiento	110
8.4.2. Selección de Personal	111
8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación.....	111
8.5.1. Inducción.....	111
8.5.2. Capacitación.....	112
8.5.3. Evaluación.....	112
8.6. Motivación y Desarrollo	113
8.7. Remuneraciones y Compensaciones.....	113
8.8. Presupuesto de Recursos Humanos	114
Capítulo 9 Plan Financiero	116
9.1. Supuestos	116
9.2. Estructura de Costos	117
9.3. Análisis de Punto de Equilibrio	119
9.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento	121

9.4.1.	Inversión inicial	121
9.4.2.	Capital de trabajo	122
9.5.	Estados Financieros Proyectados	124
9.5.1.	Estado de resultados proyectado	125
9.5.2.	Estado de flujo de efectivo proyectado	126
9.6.	Evaluación Financiera.....	127
9.6.1.	Análisis de sensibilidad.....	128
Capítulo 10	Conclusiones y Recomendaciones	130
10.1.	Conclusiones	130
10.2.	Recomendaciones	131
	Lista de Referencias.....	132
Apéndice A	Sondeo de mercado: Encuestas	134
Apéndice B	Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta	135
Apéndice C	Focus Group a colaboradores de Navifreight SAC.....	137
Apéndice E	Documentación generada en el proceso de importación.....	140
Apéndice F	Proceso de importación.....	145
Apéndice G	Cálculo precio promedio y demanda	146
Apéndice H	Cálculo de la Depreciación	149
Apéndice I	Financiamiento Bancario	150
Apéndice J	Flujo de Caja Proyectado	152
Apéndice K	EEFF Navifreight SAC 2014 al 2016	153

Listado de Tablas

Tabla 1 Lienzo del Modelo de Negocio (BMC)	16
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	36
Tabla 3 Grado de atracción de la industria o sector.....	42
Tabla 4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	44
Tabla 5 Matriz del Perfil Referencial (MPR)	46
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	51
Tabla 7 Matriz FODA.....	58
Tabla 8 Demanda Proyectada UN Aduanera: 2018 – 2022.....	72
Tabla 9 Demanda e Ingresos Proyectados UN Aduanas: 2018 - 2022	80
Tabla 10 Presupuesto de Marketing (en Soles).....	82
Tabla 11 Costo por Agenciamiento de Carga (en Soles).....	93
Tabla 12 Costo por Despacho Aduanero (en Soles)	94
Tabla 13 Presupuesto de Operaciones (en Soles)	97
Tabla 14 Presupuesto de Gastos Administrativos (en Soles).....	98
Tabla 15 Cuadro Control Cuotas por Ejecutivo - Anual.....	108
Tabla 16 Cuadro Control Cuotas por Ejecutivo - Mensual.....	109
Tabla 17 Presupuesto de Recursos Humanos	115
Tabla 18 Estructura de Costos Anuales Proyectados (en Soles).....	118
Tabla 19 Inversión Inicial en Activo Fijo : Tangible e Intangible (en Soles).....	121
Tabla 20 Presupuesto de Capital de Trabajo (en Soles)	122
Tabla 21 Presupuesto de Ventas (en Soles)	125
Tabla 22 Estado de Resultados	125
Tabla 23 Estado de Flujo de Efectivo	126
Tabla 24 Validación Financiera	127
Tabla 25 Análisis Sensibilidad de Ratios.....	128
Tabla 26 Análisis de Sensibilidad de Flujos de Efectivo.....	129
Tabla 27 Análisis de Sensibilidad Variación ti.....	129

Tabla A 1 Guía de Preguntas a Muestra de Clientes	134
Tabla C 1 Relación de Colaboradores Entrevistados.....	138
Tabla C 2 Guía de Preguntas a Colaboradores	138
Tabla G 1 Rankings Despachadores de Aduanas, Rango entre 1,300 a 1,500 DAM.....	146
Tabla G 2 Tarifas Promedio de Transporte Según Zonas y Tipo de Contenedor.....	147
Tabla G 3 Demanda y Oferta Global (Variación % Real Anual)	148
Tabla I 1 Cálculo de Cuota e Intereses por Financiamiento	150
Tabla I 2 Tasas de Interés Promedio Sistema Bancario.....	151

Lista de figuras

Figura 1 Etapas del Proceso Logístico de Transporte Internacional de Mercancías	15
Figura 2 Del Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas.....	37
Figura 3 Estrategias Genéricas Competitivas	59
Figura 4 Oficinas Administrativas Actual Agencia de Carga.....	84
Figura 5 Layout Oficina Agencia de Aduanas.....	85
Figura 6 Diagrama de Flujo Gestión de Carga y Despacho Aduanero	87
Figura 7 Flujo de Comunicación con los Clientes Según Etapa del Proceso	92
Figura 8 Organigrama Navifreight SAC - Logística Integral	100
Figura 9 Punto de Equilibrio - Periodo 1	120
Figura B 1 Resultado de Encuestas.....	136
Figura D 1 Pantalla de Búsqueda Clientes - Aplicativo INFOESCOMAR.....	139
Figura E 1 Booking Confirmation	140
Figura E 2 MBL (Master Bill of Lading).....	141
Figura E 3 HBL (House Bill of Lading)	142
Figura E 4 Certificado de Origen.....	143
Figura E 5 Declaración Aduanera de Mercancías (antes DUA)	144
Figura F 1 Flujograma Proceso de Importación para el Consumo	145

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

En primer lugar, se establece como objetivo general del presente plan de negocios el determinar la factibilidad de implementar la unidad de negocios aduanera y de servicio de transporte interno en la empresa Navifreight SAC, e integrarlos al servicio de carga internacional que brinda, logrando mayor participación de mercado en el sector.

Navifreight SAC, es una empresa que fue creada hace 10 años en la ciudad de Lima Perú; en todo este tiempo se ha desarrollado como operador logístico (Freight forwarder)¹, cuya diferenciación del resto de empresas en el mercado ha sido el foco en el servicio y la agilidad en gestión de sus operaciones. Con el paso de los años, y ya con experiencia de por medio en la gestión logística y en la cadena del comercio exterior, es que los dueños proyectan y estiman un crecimiento e implementación en el modelo de negocio de la empresa, ofreciendo otros servicios que son demandados por los clientes como: el servicio de agencia de aduanas² y de transporte interno.

¹ Transitario o freight forwarder, es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que sin ser portador efectivo, ha celebrado un contrato de transporte de mercancías por el pago de un flete, subcontratando servicios de transporte marítimo, aéreo o terrestre, emitiendo conocimientos de embarque, guías aéreas y cartas de porte, hijos o nietos, según el caso, por la carga transportada a su nombre.

DEVET SOLUTIONS Freight forwarder, 2014
<http://es.devet.cl/>

² Agencia de aduanas, Una agencia de aduanas es una oficina pública que por lo general se encuentra establecida en las costas o fronteras de un determinado país, con el propósito de registrar el tráfico internacional de la mercancía que se importa o exporta; además de realizar el cobro de los impuestos que las aduanas establezcan.

PITS Logística Integral, 2017
<http://www.pits.com.pe/>

El planteamiento de la idea de negocio para implementar éstas 02 unidades dentro de la cadena de valor en una empresa que ya se encuentra en marcha, se sustenta en la posibilidad de brindar el soporte integral a los importadores, apalancada en el análisis de la oferta y demanda que existe en el sector de comercio internacional en nuestro país.

Respecto a la oferta de agencias de carga autorizadas en el país, el reporte de agentes de carga, con código de jurisdicción marítima del Callao en el portal de consultas de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) precisa, en el año 2017, que son 934; en cuanto a la oferta de agencias de aduanas autorizadas en el país según el mismo portal, éste dato arroja 318 agentes de aduanas. Aquí cabe precisar que son sólo 48 los operadores logísticos integrales y es ese el modelo de negocio al que apunta Navifreight SAC, ya con los 10 años de experiencia, la liquidez necesaria y la confianza de su cartera de clientes están dispuestos a dar el siguiente paso.

Con respecto a la demanda, ésta se basa en las exportaciones e importaciones gestionadas por los operadores logísticos dentro de nuestro país. Según información del Titular del Ministerio del Exterior y Turismo –MINCETUR - Eduardo Ferreyros...” se proyecta que las exportaciones peruanas registren un crecimiento del 15% este año, en comparación al incremento del 7% logrado el año pasado, recuperándose así de dos años consecutivos”³. Con respecto a las adquisidores del exterior, el Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), informó que las importaciones peruanas tuvieron un repunte en los tres primeros meses del año con 32,4% con respecto al año anterior, ...”el repunte se dio por la compra de bienes de capital y materiales de construcción”, manifestó Carlos García Gerente de CCEX – CCL⁴; así mismo en el mes de julio las cifras de importaciones crecieron en un 14,3%, en comparación a julio del 2016 y en los siete primeros meses se obtuvo una cifra del 9,4% por encima respecto a similar periodo anterior⁵.

En la actualidad, la empresa tiene una cartera de clientes recurrentes en los servicios como agencia de carga internacional, lo que ha consolidado un total de 1,300 cargas anuales aproximadamente, de las cuales el 95.6% corresponden a importaciones; es por ello que el foco para el análisis y proyecciones de la demanda a desarrollarse en los capítulos posteriores correspondientes se hará, sobre todo, tomando en cuenta a éstos despachos de importación gestionados por la empresa matriz.

El proceso integral se muestra en la Figura 1: “Etapas del proceso logístico de transporte internacional de mercancías”. Luego del transporte internacional y la entrega de la mercancía en destino (Perú), el agente de carga entrega la documentación al agente de aduanas (contratado por el cliente) quien es el siguiente operador en el proceso y quien inicia el trámite documentario para la nacionalización de la mercancía⁶ y luego al se realiza el transporte interno hacia sus almacenes; siendo éstos justamente los servicios adicionales y procesos que la empresa desea implementar para lograr consolidar su modelo al de una empresa de logística integral, logrando una mayor participación de mercado.

³ Mincetur proyecta que las exportaciones peruanas crecerán 15% el 2017
<http://gestion.pe/economia/mincetur-proyecta-que-exportaciones-peruanas-creceran-15-2017-2197662>

⁴ Importaciones crecieron 32,4% en el primer trimestre
<http://elcomercio.pe/economia/importaciones-crecieron-32-4-primer-trimestre-422894>

⁵ SUNAT, importaciones crecieron en un 14,3%, en Julio
<http://elcomercio.pe/economia/peru/sunat-importaciones-crecieron-14-3-julio-noticia-450415>

⁶ Nacionalización de mercancías, se entiende como Nacionalización de Mercancías al proceso que involucra el pago de derechos de internación y de los impuestos internos aplicables para efectos de importación de mercancías.
 Soluciones Logísticas Mundiales, 2017
<http://www.slmcr.com/index.php/es/blog/115-en-que-consiste-el-proceso-de-la-nacionalizacion-de-mercancias>

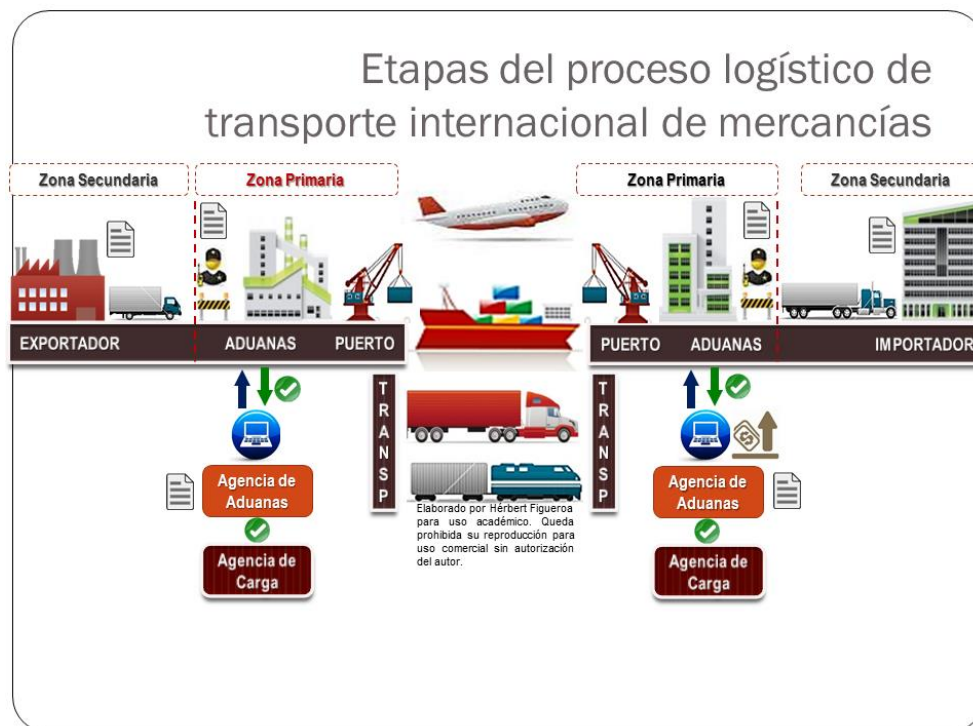


Figura 1 Etapas del Proceso Logístico de Transporte Internacional de Mercancías
Tomado de “La importancia de los incoterms® 2010 en las actividades de comercio exterior.”
<https://pymeinternacionalizada.wordpress.com/category/procesos-de-comercio-exterior/>

En la tabla 1, a continuación, se puede observar el lienzo de modelo de negocio para el presente plan de negocios. Cabe mencionar que ésta es la última versión obtenida luego de un trabajo de que empezó el setiembre de 2017 y culminó 15 de febrero del presente año. En este trabajo se ha validado la aceptación del modelo de negocio con una muestra de clientes actuales y potenciales a través de encuestas virtuales; así mismo focus group con colaboradores de la actual empresa. A continuación, detalle y desarrollo de cada uno de los nueve módulos que corresponden y los principales hallazgos.

Tabla 1 Lienzo del Modelo de Negocio (BMC)

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<u>Agenciamiento de carga:</u>	Seguimiento del estatus de la operación (carga, aduana y transporte local)	Información oportuna (on line) y permanente del estatus de los despachos (carga y aduanas)	Visitas agendadas con clientes claves y potenciales	
<i>Agentes en el exterior:</i> Garantizan el servicio y soporte del servicio logístico internacional de carga: Sunwin Logistic, Go Shipping, Bemar forwarding.	Intranet: Acceso otorgado a clientes para validar información on line de sus cargas y tramite de nacionalización Seguimiento y mantenimiento de la cartera de clientes	Engagement con el cliente, para involucrarlo en el proceso integral, de forma que reciba información de manera oportuna mediante los canales que gestiona la empresa (página web, aplicativo, whatsapp) y dando opción siempre para recibir su opinión y feedback al final del proceso.	Difusión de servicios de información y tracking integral vía página web http://www.navifreight.com.pe/ , uso del aplicativo, etc Personal de Operaciones Asignado	Personas naturales y jurídicas (micro, medianas y pequeñas empresas) domiciliadas en Perú que requieran servicios de carga internacional (Importación)
<i>Localmente:</i> Consolidadores de carga: MCL y Craft	Evaluación de riesgo crediticio a clientes		Recordación de marca enviando merchandising, mensajes y presentes en efemérides Potenciar motores de búsqueda	Empresas en el extranjero que demanden soporte logístico para cargas DAP
<u>Aduanas:</u>	Recursos clave		Canales de llegada	
Terminal de Almacenamiento	Financieros propios y de terceros para apalancar gastos de gestión de carga y aduaneros	Cero costo y accesibilidad total para información, de modo que el cliente visualice el estatus y fechas de sus despachos: ello mediante ingreso a la página web, la creación de un aplicativo o mensajes vía whatsapp	<u>Cientes:</u> Canales tradicionales: Venta personalizada y contacto telefónico, página web. <u>Potenciales Clientes:</u> Canales tradicionales y nuevos mecanismos de contacto (búsquedas pagadas, canales on line) Vía telefónica Carta de presentación	Agencias de carga convencionales con las que se formalizarían alianzas estratégicas basadas en costos quienes derivarían la gestión de la nacionalización de las cargas gestionadas de sus clientes hacia la empresa
<u>Transporte local:</u> Empresas de transporte reconocidas y certificadas AFE, Huaro, Dinet, etc.	Fuerza de ventas especializada Infraestructura Telecomunicaciones			
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Liquidez para apalancar los pagos de fletes y servicios por los que se otorga créditos a los clientes		Comisión (profit) por el servicio de diligenciamiento de la carga; así como por la gestión aduanera de nacionalización y finalmente el transporte local. Son costos porcentuales aplicados en base a los montos de la negociación internacional de los clientes o pueden ser tarifas flat dependiendo el cliente		
Planilla de 5 colaboradores en la agencia de aduanas Alquiler del local de la oficina de aduanas				
Gastos fijos (servicios de internet, telefonía, luz, agua, seguridad, etc.)		Comisión por flete y handling Emisión del BL (bill of lading)		
Mantenimiento del aplicativo y página web		Tarja (comisión a las almaceneras) Comisión por gestiones administrativas		

Nota: Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

1.2.1. Segmento de clientes

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa”.

Segmento de cliente 1: En éste caso el principal segmento de mercado a los que se orienta la propuesta de valor del presente plan de negocios son las personas naturales y jurídicas (medianas, pequeñas y micro empresas) domiciliadas en Perú y que requieran servicios de carga internacional (importación).

Segmento de cliente 2: Así mismo; clientes en el extranjero que demanden el soporte logístico de la empresa para cargas pactadas con sus clientes importadores en Perú con el incoterm (término internacional de comercio) DAP⁷.

Segmento de cliente 3: Por último, con la implementación del nuevo modelo de negocio con la agencia de aduana, podremos considerar a agencias de carga convencionales con las que la empresa pueda formar alianzas estratégicas y quienes derivarían la gestión de nacionalización de las cargas gestionadas de sus clientes con Navifreight SAC agencia de aduanas.

Propuesta de valor

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico”.

⁷ El incoterm DAP (“Delivered At Place” o “Entregada en Lugar Convenido”) supone que el vendedor despacha las mercancías de exportación y las entrega cuando las pone a disposición del comprador en un lugar acordado, pero antes de descargarla. <https://incotermstransporte.wordpress.com/incoterm-dap-deliveredatplace/>

En el presente plan de negocio lo que se plantea primero es implementar una unidad de negocio adicional para una empresa en marcha que es una agencia de carga (operador logístico) cuya razón social es Navifreight SAC, la misma que tiene más de 10 años operando en la ciudad de Lima; brindando de éste modo una solución logística que integre el diligenciamiento de la carga (modelo de negocio actual), el trámite aduanero y el servicio de transporte interno (modelo de negocio propuesto) a sus clientes.

La propuesta de valor implica establecer un modelo de servicio extendido al que actualmente brinda la unidad agencia de carga de Navifreight SAC, el cual considera los siguientes beneficios para el cliente:

- ✓ Implementación de un cotizador virtual en la página web.
- ✓ Información permanentemente mediante correo electrónico al cliente sobre el estatus de la carga en la etapa de transporte internacional en la fase inicial.
- ✓ En la etapa que corresponde a la nacionalización de la mercadería y posterior transporte local, de igual modo se mantiene informado al cliente por correo electrónico.
- ✓ Se habilitaría adicionalmente, un acceso en la página web para un seguimiento on line y más detallado en caso el cliente lo requiera, usando el código de cliente que se genera una vez cerrada la venta del servicio.
- ✓ Alertas puntuales como: embarque, arribo de la nave, descarga, despacho, tipo de canal, autorización de levante de la carga, etc. mediante mensajes vía el aplicativo de WhatsApp y sin costo alguno.
- ✓ Ello consolida el servicio de *Tracking Integral* (tracking es un tecnicismo usado en el comercio internacional que significa seguimiento o rastreo en inglés).

Este modelo ha sido tomado como referencia de algunas empresas courier o de paquetería como DHL o Amazon, y en el que se brinda información detallada de la ubicación del envío en el momento que el cliente lo desee.

Actualmente no son muchas las agencias de aduanas que brindan información permanente respecto a la gestión y estado de los trámites correspondientes, ello probablemente para minimizar costos de gestión y/o de personal. Por lo tanto, el cliente regularmente tiene que ingresar directamente a la página de SUNAT para validar la situación del despacho aduanero o *levantar* de sus mercaderías.

Al ser sobre todo clientes del segmento micro y pequeñas empresas los que conforman la cartera de la empresa, es probable el acceso por parte del mismo cliente para realizar éste seguimiento sea complicado debido a limitaciones en conocimientos técnicos para manejo de información virtual o como incluso accesibilidad para internet. Así mismo; al considerar que el 95% de los clientes de Navifreight SAC agente de carga, cuentan con la información correspondiente al transporte y estatus de su mercancía durante la travesía de la nave, el enlace para mantener informado al cliente con el nuevo modelo se implementaría en un acceso de la página web aprovechando que se desea potenciar y actualizar dicha página.

1.2.2. Canales

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “en el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor”. Las empresas mantienen una importante estrategia de llegada y búsqueda constante de nuevos segmentos de clientes dada la importante competencia en el sector; por ello y con la finalidad de hacer más eficaz su estrategia y uso de canales, Navifreight SAC segmenta el uso de canales en dos grupos:

- Clientes:

- Canales tradicionales (venta personalizada, contacto telefónico)
- Potenciales clientes
 - Canales tradicionales y nuevos mecanismos de contacto (búsquedas pagadas, canales en línea)

Instrumentalización de canales:

- ✓ Vía telefónica
- ✓ Carta de presentación
- ✓ Correo electrónico como soporte a la venta y seguimiento del estatus del servicio
- ✓ Aplicativo Navifreight Tracking y whatsapp

1.2.3. Relación con los clientes

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “en este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado”. La empresa actualmente concreta su relación con los clientes a través de los diferentes medios, presenciales y no presenciales; podemos detallar los mismos a continuación:

- Visitas coordinadas con clientes.
- Difusión de los servicios de información y *tracking integral* vía página web:
<http://www.navifreight.com.pe/>, aplicativo Navifreight Tracking o vía whatsapp.
- Coordinador de operaciones asignado.
- Recordación de marca enviando merchandising y presentes en efemérides.
- Motores de búsqueda

1.2.4. Fuentes de ingresos

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “el presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. La empresa cobra una comisión por el servicio de la gestión logística y de transporte, así como por la intermediación en el

trámite aduanero; y finalmente como por el transporte interno al almacén del cliente, servicio que se terceriza.

Éstas comisiones se aplican en función a condiciones específicas relacionadas a la carga (destino, origen, tipo de carga, tarifa arancelaria etc.) como a los montos generados por la transacción comercial realizada por el cliente (factura comercial). Existen también comisiones por gestiones administrativas diversas e incluso cobros que se realizan a las almaceneras por direccionar a los clientes (tarja).

1.2.5. Recursos claves

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione”. En el presente plan de negocios se han identificado una serie de activos y recursos que la empresa ya tiene consolidados y ha estructurado a través de los 10 años de operación en el sector; estos recursos pueden considerarse una base suficiente para la estrategia de crecimiento e implementación de la nueva unidad de negocios aduanera para Navifreight SAC:

- Recursos financieros propios y de terceros (líneas de crédito abiertas en bancos) para apalancar gastos de gestión de carga y aduaneros.
- Fuerza de ventas especializada.
- Infraestructura
- Telecomunicaciones (móviles, internet, GPS, radios).
- Intangibles (software de soporte)

1.2.6. Actividades claves

“En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el presente plan de negocios y tomando en cuenta que Navifreight SAC es ya una empresa en

marcha con un modelo de negocio estructurado se han identificado las siguientes actividades clave; así como algunas que deberían implementarse en base a la propuesta:

- Contacto y desarrollo de la cartera de clientes mediante base de datos especializadas
- Protocolo de prospección, negociación y cierre de ventas
- Seguimiento del status de la operación de gestión de carga, aduana y transporte (cliente informado mediante la empresa)
- Intranet: Acceso a clientes para que puedan validar información y conocer los datos on line de sus operaciones.
- Seguimiento y mantenimiento a la cartera de clientes.
- Evaluación de riesgo crediticio a clientes.

1.2.7. Aliados claves

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010).). En ese sentido los aliados claves para éste plan de negocios no son stakeholders locales, sino por el contrario los vínculos con agentes de carga en el exterior son una de las ventajas competitivas que la empresa posee y que han permitido el crecimiento sostenido de los últimos años, dándoles la oportunidad de penetrar en nuevos mercados (Asia); sus aliados claves son un engranaje importante tanto para el agenciamiento de carga como para la gestión aduanera:

- Agenciamiento de carga:
 - Agentes en el exterior: Garantizan el servicio y soporte del servicio logístico internacional de carga: Sunwin Logistic, Go Shipping, Bemar forwarding.
 - Localmente: Consolidadores de carga: MCL y Craft
- Aduanas: Terminal de almacenamiento

1.2.8. Estructura de costos

“En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010). La empresa estructura sus costos sobretodo en base a la operativa que el modelo de negocio exige, siendo la parte de liquidez financiera la más importante para la sostenibilidad del mismo; así detallamos:

- Liquidez para el pago de fletes y servicios por los cuales se le otorga crédito a los clientes
- Planilla de colaboradores
Gastos fijos (servicios de conectividad y software especializados, alquiler local aduanas, pagos de servicios, impuestos, gastos financieros, etc.)
- Gastos operativos (visitas clientes, merchandising, gestiones en aduanas, etc.)
- Mantenimiento del aplicativo y página web.

Capítulo 2

Análisis del Entorno

Posterior a la definición del objetivo general, la idea y modelo de negocio; así como el análisis interno del presente proyecto, se desarrollará en adelante la evaluación externa que permitirá determinar la influencia del entorno en la industria y en el modelo de negocio mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Los resultados del análisis mencionado; así como los resultados del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que se hará en el siguiente capítulo, direccionarán la formulación del plan estratégico que le permita al plan de negocio sacar ventaja de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, así como también, terminar de determinar los factores claves que aseguren el éxito en su sector industrial y, por supuesto, superar a la competencia.

2.1. Análisis PESTE

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente proyecto.

2.1.1. Factores políticos y legales (P)

“Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo los cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2013). El análisis de los factores políticos y legales es muy importante hoy en día tomando en cuenta sobre todo la globalización por la que atraviesa el comercio y la economía en el mundo. Las políticas y regulaciones de cada país pueden afectar o beneficiar de alguna manera la decisión de muchas empresas para determinar la apertura y confianza; así como los riesgos de lanzarse hacia otros mercados.

Nuestro país mantiene actualmente una serie de acuerdos comerciales internacionales, llamados en algunos casos “TLC” y que permiten mediante un acuerdo formal y oficial a 2 o más países establecer una serie de beneficios y preferencias en el pago de impuestos y aranceles en el comercio de bienes y servicios.

Estos acuerdos buscan integrar a los países firmantes, sumando a los beneficios mencionados, otros aspectos vinculados a la tecnología, comercio, propiedad intelectual, temas laborales, telecomunicaciones, aspectos y políticas medioambientales, etc.

Entre los acuerdos que nuestro país mantiene a la fecha, tenemos:

Acuerdos Regionales

Comunidad Andina (CAN)

El Perú participa en la CAN en acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización subregional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio.

Mercosur-Perú

Con este acuerdo se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios.

Acuerdos Multilaterales

Organización Mundial de Comercio (OMC)

Es el foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio entre los países de todo el mundo. La OMC es esencialmente el lugar al que acuden los estados

miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales que pueda haber entre sí. El Perú es miembro de la OMC desde su conformación en 1995.

Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC)

El Perú es miembro del APEC desde 1998 y el ingreso a este foro responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico.

Acuerdos Comerciales Bilaterales⁸:

Con los siguientes países:

- Cuba
- Chile
- México
- EEUU
- Canadá
- Singapur
- China
- Korea del Sur
- Tailandia
- Japón
- Foro de cooperación Asia Pacífico

⁸ Acuerdos comerciales del Perú. (2017). Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

La Ley General de Aduanas (decreto legislativo N°1053) establece el marco legal del comercio internacional en nuestro país y tiene por objeto regular la relación jurídica que se establece entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero (legislación y normas, SUNAT 2017).

El actual gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski ha priorizado, desde el inicio de su gestión, el reforzar vínculos comerciales, realizando una serie de viajes u visitas protocolares a los diversos países con los que Perú tiene relaciones comerciales importantes, EE. UU., China, Chile, etc.

El año 2016 durante el primer año de gobierno del presidente Kuczynski se realizó la cumbre de líderes del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC) en nuestro país y en ella se reafirmó la idea de que para nuestro país el comercio internacional es fundamental para la prosperidad del mundo.

Las actuales tendencias en contra del comercio exterior que se vienen dando por algunos países importantes como Estados Unidos han generado ciertas iniciativas fomentadas por la APEC como la de establecer un área de libre comercio en Asia Pacífico, actualmente en estudio.

2.1.2. Factores económicos y financieros (E)

Según resultados el FMI-2017, podemos mencionar que la economía peruana se encuentra en crecimiento, frente al resto de países de la región, siendo los segundos en Latinoamérica después de Paraguay con un crecimiento del 3.5% y se proyecta que para el 2018 crecerá 3.7%; con respecto a la inflación se sabe que el país desde el año 2009 ha reflejado tasas menores y se ha venido manteniendo en el transcurso de estos años con una inflación moderada, se proyecta que finalizaremos el 2017 con una tasa del 2.6%, mucho más

bajo de lo pronosticado para este año, según informe de del Latín América Consensus Forecast, lo mismo señala el BCR el cual indica que nos encontraremos entre 1% y 3%. Por lo que se proyecta el incremento de la inversión y generación de nuevos negocios dada la estabilidad económica en nuestro entorno y con ello el BCR proyecta también un crecimiento del 5.7% en las importaciones (bienes de capital) ⁹.

En las últimas dos décadas la apertura de nuevos mercados y el boom económico han logrado que nuestro país haya una estabilidad financiera y se pueda disminuir la pobreza, según INEI entre el 2007-2016; un total de 7'304,000 personas salieron de la condición de pobreza, lo cual indica en cifras en el 2007 con el 49,1% y en el 2016 con 20,7% respectivamente.

Por otro lado con respecto a la inversión extranjera y según fuente BCR, este año tendremos un monto de US\$6,863 millones de inversión extranjera directa, monto inferior en US\$1,409 millones al importe del 2015, esto debido al término de algunos megaproyectos mineros tales como Cerro Verde y las Bambas, teniendo en cuenta que la inversión extranjera cayó en estos últimos años hasta en un 50% teniendo como pico el año 2012 con un flujo de US\$11,918 millones; por ello el ministerio de economía y finanzas busca promover la inversión extranjera y el desarrollo de oportunidades de negocio en nuestro país.

Con respecto al PBI se evidencia que el mayor crecimiento y caída fue entre el 2006 y 2011 (gobierno de Alan García) según información del BCR, siendo el más alto en el año

⁹ Bienes de Capital. (2017). "Los bienes de capital de una empresa son normalmente equipos pesados (tales como maquinaria pesada, excavadoras, carretillas elevadoras, generadores, o vehículos" Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-bienes-de-capital.html>

2008 con un 14.13% por los sectores de construcción minería e hidrocarburos, comercio, servicio etc.; al siguiente año en el 2009 reportó una caída a 1.12%, según analistas debido a la crisis mundial que afectó a muchos países; así mismo en el 2014 el PBI registro la cifra más baja de 2,8%.

Las medidas de reactivación económica impulsadas por el gobierno no dieron mayor alcance; para este 2017 se afrontaron casos de corrupción (Odebrecht), y el fenómeno de El Niño Costero, pese a ello se espera cerrar el año y alcanzar un 2.8% ó hasta un 3%, teniendo en cuenta que en el mes de junio alcanzamos una cifra de 3.64% debido a un incremento en las exportaciones especialmente en productos tradicionales y se espera mejorar la demanda interna en estos últimos meses del año, por lo que la sociedad Nacional de Industrias (SIN) recomienda que se debe reactivar la economía y se impulse la competitividad del país en todos los sectores productivos para alcanzar la meta del crecimiento.

Con lo que respecta a la situación fiscal, se sabe que las nuevas medidas de reducción del IGV del 18 al 17% en el gobierno del presidente Kuczynski, han sido suspendidas. El ex superintendente de la SUNAT, Luis Alberto Arias, indicó que éste sería el quinto año consecutivo en el que la recaudación fiscal cae, atribuyendo ello a los fenómenos climatológico, a los escándalos de corrupción y a medidas del gobierno que aún no logran ampliar la base tributaria.

En este año 2017 el tipo de cambio (dólar), factor que influye en varios campos de la actividad económica ha tenido caídas con respecto a nuestra moneda de S/.3.40 a S/.3.25, esto generalmente por causas externas, como la expectativa de la tasa de interés que pudiera realizar la reserva Federal (FED) y la gran volatilidad por las medidas de Donald Trump, por ello el dólar ha caído frente a monedas internacionales como Euro, Libras Esterlinas, Yen,

etc., también existen causas internas como el incremento de las exportaciones, por lo que a mayor aumento de moneda extranjera incrementa la oferta y el precio baja.

El ingreso per cápita, en el país en los últimos 15 años, el ingreso per-cápita ha tenido una tendencia de crecimiento muy parecido a países como Chile ó Malasia, según información del Banco Mundial, por ahora es necesario darle sostenibilidad al país y encaminar a que se caracterice por tener ingresos altos, por lo que se debe poner mucha atención en el aumento de la productividad de las empresas formales y a las políticas que ayuden a alcanzar los objetivos.

Así mismo; con respecto a la política arancelaria el MEF ha dispuesto rebajar medidas arancelarias para 3,401 partidas, el objetivo es generar competitividad en el proceso de apertura comercial de nuestro país, esta medida que las autoridades han adoptado de ir reduciendo de manera gradual los aranceles, permitirán que la nación, según el MEF, se vuelvan más eficiente especialmente en la productividad del país y en la competencia de la economía, lo cual tendrá resultados favorables en el incremento sostenido de la economía y en el aumento del bienestar de la población. El objetivo de esta disminución es que el país se vuelva más competitivo frente a otras economías, como resultado podrá importar insumos a un menor precio y por consiguiente reducir costos en el producto final; así mismo en el caso de las exportaciones la industria podrá competir en condiciones favorables en los mercados internacionales, teniendo la posibilidad de poder ofrecer sus productos con menor precio a los consumidores locales.

2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

El año 2017 inició con 213 conflictos sociales según el último reporte del año 2016 emitido por la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad de la

Defensoría del Pueblo. El mismo reporte añade que 148 son de carácter socio ambiental vinculados con la actividad minera, la mayor parte de éstos se concentran en: Apurímac, Anchas, Cajamarca y Cusco; así mismo 81 de éstos conflictos están actualmente en proceso de diálogo.

El monto de inversiones destinado para los proyectos mineros los próximos años es de US\$45,600 millones según cifras del Ministerio de Energía y Minas (Minem); existen varios proyectos que aún están en una etapa incipiente y 12 de ellos tienen algún tipo de conflictividad social (30% de la inversión total).

La minería actualmente es la actividad que mayores ingresos generan al país; Perú es un país minero por excelencia y mediante ésta actividad se genera una gran cantidad de puestos de trabajo y se dinamiza el comercio internacional.

Entre el 2011 y 2016 se han perdido 23 mil puestos de trabajo según la Federación de Estudiantes de Minas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Según un informe emitido por el instituto Peruano de Economía (IPE), como resultado de los proyectos mineros en el país debido a los conflictos sociales, durante el periodo 2008-2010 la economía dejó de crecer 2.9 puntos porcentuales, mientras que entre el 2011 y 2014 se perdieron 13.4 puntos porcentuales de crecimiento.

Otra actividad que está relacionada al aspecto social y que afecta a la economía y por ende al comercio local que se sustenta en las importaciones y/o exportaciones es la Seguridad Ciudadana ya que el orden y seguridad interna en un país son claves para poder estimular la inversión privada y que ésta genere empleo. La extorsión, la corrupción, la violencia, etc. no permiten hacer empresa.

El narcotráfico por otro lado influye de modo que altera el circuito regular del comercio internacional y de aduanas con bandas organizadas que crean o se asocian con empresas

fachada, agencias de aduanas, de transporte de carga y compañías navieras, contaminando el mercado y generando incertidumbre y temor tanto en los grupos de interés como empresas exportadoras o importadoras como en las empresas lícitas, quienes pueden verse involucrados indirectamente si se encuentra droga por ejemplo en un contenedor LCL (Less than container load) o varias cargas repartidas para varios compradores.

2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

La tecnología permite desarrollar una enorme gama de servicios, mercados más amplios y nuevas formas de generar negocios, una empresa que utiliza tecnología actual es menos propensa a presentar un declive en el camino, es decir le proporciona velocidad de comunicación que ayuda a las empresas a mantenerse un paso delante de los competidores.

Los avances tecnológicos facilitan las comunicaciones, mejoran la productividad mediante la automatización de sus procesos, así mismo la facilidad del internet, la proliferación de los teléfonos móviles, la digitación de la logística permiten que todas las empresas, grandes y pequeñas, puedan abrir una puerta de acceso a los clientes a través del acceso al internet o sitio de comercio electrónico que los contacte con consumidores de todo el mundo, lo cual favorece el comercio y suma a nuestro negocio posibilidades de seguir operando ; así mismo los progresos en los servicios financieros, la logística y el transporte, esto hace posible que la relación entre vendedores y compradores fluya sin contratiempos y la transacción comercial se ejecute rápidamente.

Las tecnologías apoyan a los gobiernos a estimular el crecimiento de sus economías e impulsan a la creación de empleos, por ello la adopción de las nuevas plataformas y procesos digitales hacen más competitivo a un país.

En el comercio internacional las telecomunicaciones son claves para todo el proceso que implica desde el primer contacto con el cliente, la prospección y/o cotización, el cierre de ventas (que incluye la evaluación crediticia del cliente), el seguimiento del estatus de la carga hasta su entrega con la documentación correspondiente. Durante todo éste proceso la comunicación es transversal y la tecnología facilita y permite ejecutarla en tiempo real (email, teléfono, página web, etc.) son esenciales.

En infraestructura moderna se vienen realizando una serie de inversiones para implementar las grúas pórtico, las cuales juegan un rol muy importante en la mejora del tratamiento de las cargas de los exportadores e importadores; así mismo mejora el tiempo de estadía de las navieras en terminal portuario, reduciendo de ese modo los costos y aumentando la productividad de los puertos.

A la fecha y desde el año 2014 se han realizado inversiones en grúas pórticos por más de US\$200, millones en ésta infraestructura de última generación que a la fecha está implementada en los puertos de Callao y Paita.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

Actualmente existe un contexto de integración comercial y es obvio que tanto la producción y el comercio puedan afectar o beneficiar al medio ambiente, sin embargo existe una necesidad de proteger éste medio y los recursos naturales que lo componen, básicamente teniendo en cuenta la explotación sostenible de los recursos ambientales, fomentando la salud de todos los seres vivos en el planeta, por ello las medidas se han incrementado en estos últimos años, dado el crecimiento de las actividades comerciales y por la depredación de los recursos naturales, dado que Perú, es uno de los países con mayor diversidad de especies, de recursos genéticos y de ecosistemas, según los datos de ENDB (Estrategia Nacional de

Diversidad Biológica), Perú es el quinto país con mayor diversidad del mundo ya que alberga una gama de especies de flora y fauna en diferentes zonas del territorio.

Según ley 28611 – Ley General del Medio Ambiente en el Perú, se plantean los derechos que tienen los ciudadanos en relación al tema ambiental en la que se debe garantizar un ambiente saludable y sano para desarrollo de la vida y los deberes en los cuales están obligados a cumplir en favor de proteger el medio ambiente.

Una de las medidas proteccionistas al ambiente y ecológico que tiene en proyecto el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski (según plan de gobierno), es de solucionar el problema de la minería ilegal e informal, bosques y potencial forestal, residuos sólidos, la disponibilidad de agua y el cambio climático en el Perú (Plan de gobierno PPK), por lo que estas medidas se deben poner en marcha teniendo en cuenta que Junín, por ejemplo, es una de las cinco ciudades más contaminadas del mundo, debido a la elevada cantidad de plomo en el ambiente.

Sabemos que la base del crecimiento económico del país se mueve por las exportaciones de los minerales y otros recursos naturales, pero principalmente de los minerales. Según la MINAN (Ministerio del Ambiente) en los últimos 10 años la minería ha crecido en promedio del 8%, aportando un promedio del 6% del PBI y el segundo país en América Latina en producción de cobre y el primero en oro y zinc, por ello se recalca la importancia de este sector en la economía tanto positivo como negativo dado el impacto ambiental que tiene.

Es importante reconocer que en la sociedad se está cambiando de manera radical, ya que ha ido tomando protagonismo la concientización por la calidad del medio ambiente; sin embargo, podemos observar que parte de la industria sigue las normas de prevención, mientras que hay otras que no las cumplen, dejando de lado las normas ambientales y la prevención del medio ambiente.

Es necesario que la industria y las empresas cooperen con el tema ambiental ecológico, pues ellos mismos podrán beneficiarse en la mejora de la imagen de la marca que representan, inclusive identificando en sus productos que contribuyen con el ambiente, esto se retribuirá en las ventas y en el desarrollo sostenible del ecosistema.

Hoy en día en el país ya son más de 1000 empresas que cuentan con una certificación que preserva el medio ambiente, según información de la MINAN.

Perú desde el año 2008 anunció la creación del ministerio del ambiente (MINAN), el cual tiene como objetivo dirigir, supervisar, una política nacional del ambiente además de promover la conservación y el uso sostenible del medio ambiente. Este ministerio ha afirmado que casi el 90% de los problemas ambientales del país se eliminarían si las industrias serían más conscientes de sus acciones desarrollando, por ejemplo: programas de responsabilidad social donde la población participe. El reciclaje de celulares de empresas de telefonías es un claro ejemplo.

Ya finalizado el análisis PESTE se han podido identificar las principales oportunidades y amenazas que giran alrededor del presente proyecto, las cuales serán analizados a continuación en la matriz MEFE (ver tabla 2).

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según, (D'Alessio, 2013) “el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que se deben evitar”. Esta lista que se presenta ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE, el objetivo es determinar si el modelo de negocio está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

En la tabla 2 se puede apreciar que la MEFE para Navifreight SAC, el cual cuenta con 16 factores determinantes de éxito, de los cuales 09 son oportunidades y 07 son amenazas.

Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

	Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Incremento en las importaciones de hasta el 5.7% en presente año	10%	3	0.30
2	Sostenido crecimiento económico del Perú 3.5% y proyecciones al 2018 (3.7%)	8%	2	0.16
3	El tipo de cambio mantiene un promedio bajo estimulando importaciones	8%	4	0.32
4	Mejora en infraestructura vial para traslado de contenedores (transporte interno)	7%	3	0.21
5	Costos portuarios menores por modernización US\$200 millones	6%	3	0.18
6	Accesibilidad de empresas a centrales de información y validar historial de clientes	6%	4	0.24
7	Gobierno actual prioriza y ratifica políticas de apertura de mercado (APEC 2016)	5%	2	0.10
8	Sistematización del trámite aduanero que agiliza tiempo y reduce costos	5%	2	0.10
9	Demanda por el transporte local de carga consolidada (importación)	4%	3	0.12
Amenazas				
1	Alta competencia reduce poder negociación (tarifas y competencia desleal)	10%	2	0.20
2	Reducción de la inversión privada por temas de corrupción y climatológicos	7%	2	0.14
3	Riesgo crediticio de clientes elevado	7%	2	0.14
4	Altos costos por errores operativos en trámites que exigen especialización.	6%	2	0.12
5	Empresas informales que generan desconfianza en clientes potenciales	5%	1	0.05
6	Crimen organizado (narcotráfico) que genera riesgos en transporte local	4%	3	0.12
7	Congestión de cargas sobrepasa capacidad instalada de puertos (mayores costos)	2%	2	0.04
Total		100%		2.54

Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

El puntaje obtenido por la empresa Navifreight en la matriz MEFE es de 2.54 puntos; es decir por encima del promedio, contando con un puntaje de 1.73 en la capitalización de las oportunidades que le ofrece el entorno y con 0.81 puntos referidos al impacto o capacidad para minimizar las amenazas.

Las oportunidades son mayores y nos generan la posibilidad de aprovecharlas para afrontar las amenazas del entorno.

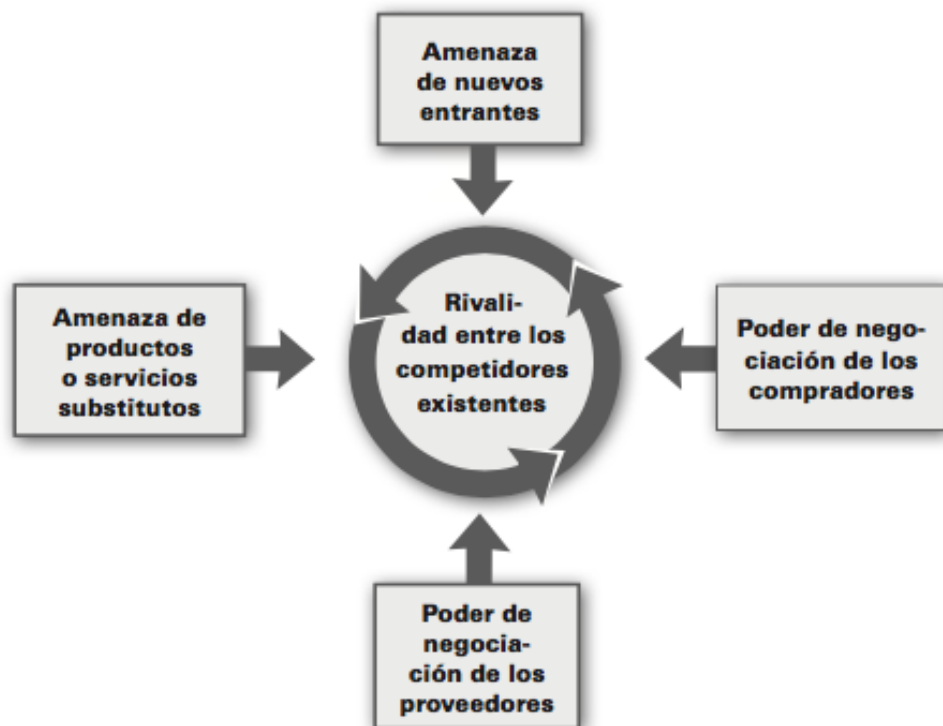
Capítulo 3

Análisis de la Industria

En este apartado se hará un análisis del modelo de negocio en el contexto industrial a través de la herramienta conocida como el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Michael Porter, tal y como se muestra a continuación.

3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este análisis es muy importante, ya que permite tener visualizar a la industria como un sistema y no solo a la competencia directa. Adicionalmente, permite pensar acerca de la rivalidad y la evolución de la industria en la que se desarrollará el presente plan de negocio, así como de los cambios que impactarán positiva y/o negativamente sobre el mismo.



*Figura 2 Del Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas
Tomado de "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.*

3.1.1. Poder de negociación de proveedores

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2012).

El poder de negociación de los proveedores de Navifreight es **fuerte**, ello debido a que el impacto que podría tener en los costos operativos, y que a su vez incrementen la tarifa negociada con clientes, puede afectar la competitividad de la empresa y generalmente la industria en éste rubro maneja tarifas muy similares.

Entre los proveedores de la empresa se consideran a sus agentes de carga en el exterior: Sunwin Logistic, Go Shipping, Bemar forwarding; así como a los consolidadores de carga de manera local: MCL y Craft

Otro proveedor clave son las Aduanas y los terminales de almacenamiento extra portuario.

3.1.2. Poder de negociación de compradores

“Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter, 2012).

El poder de negociación de los compradores de Navifreight es **fuerte**; ello tomando en cuenta que el nivel de la competencia es elevado (900 agencias de carga en todo el Perú, más de 300 agentes aduaneros y cerca de 50 operadores de logística integral). Así mismo el conocimiento que han adquirido los importadores y exportadores respecto a las condiciones y alternativas que pueden obtener en el servicio, ha generado se conviertan en potentes negociadores que buscan minimizar sus costos para maximizar sus beneficios.

Los clientes que pertenecen a la cartera permanente o frecuente de la empresa exigen cada vez más condiciones favorables, no solo respecto a las tarifas y costos para el servicio de carga actual y sin duda se hará para las comisiones por servicio de aduana y transporte local, sino que buscan y exigen se amplíen condiciones respecto a líneas de crédito otorgadas por ejemplo, lo cual añade un riesgo a la transacción que no puede apalancarse por un incremento en la tarifa, ya que ésta es muy sensible.

3.1.3. Rivalidad de competidores

“La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten” (Porter, 2012).

La rivalidad de los competidores para la empresa Navifreight SAC es **alta**, el mercado es relativamente pequeño con unos 1,000 freight forwarders (FF), que funcionan a nivel nacional (formales e informales) y con características muy marcadas como FF transnacionales que concentran el 70% del mercado, FF medianos (Navifreight se encuentra dentro de éste grupo) compartiendo ese 30% restante. Son sólo 20 FF que comparten ese 70% del mercado.

Lamentablemente la informalidad del mercado peruano ha generado aproximadamente de FF pequeños (600 aprox.) quienes con malas praxis como errores en la documentación y agentes informales en el exterior que generan pérdidas importantes en los comerciantes internacionales (importadores y exportadores), ello genera que el mercado y la confianza

hacia los agentes se deterioren. Cabe indicar que éstos FF pequeños en su mayoría ni cuentan con los códigos y permisos exigidos para su funcionamiento.

Navifreight ha sabido mantenerse dentro de los 80 principales FF a nivel nacional, algo muy meritorio para un mercado tan competitivo; esto se debe a un trabajo muy afianzado del área comercial, operativa y financiera; cada una de ellas como pilares dentro de la cadena de valor, desempeñando su rol correspondiente respecto al funcionamiento óptimo de los procesos, logrando fidelizar a la cartera, eficiencia en las operaciones y atención al cliente con personal muy involucrado y un sano manejo financiero cuidando el sobre endeudamiento, créditos sostenidos y la liquidez sin necesidad hasta el momento de recurrir a la banca para apalancar los créditos otorgados. Ello será vital en lograr la efectividad en la estrategia de venta cruzada que se requiere para la oferta de la logística integral gatillada desde la cartera base lograda por lo antes mencionado.

3.1.4. Amenazas de entrantes

“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia –sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados” (Porter, 2012).

La amenaza de nuevos entrantes en la industria en la que se desenvuelve la empresa Navifreight es **baja**; si bien es cierto existe la demanda por el servicio y ello genera muchos emprendimientos por parte de empresas pequeñas que se aventuran a ésta industria; éstas terminan desistiendo debido a los bajos márgenes obtenidos por la competencia y por la falta de socios estratégicos importantes en el exterior que les permitan ofrecer tarifas más atractivas.

La posibilidad de que exista una amenaza importante se da cuando una agencia de carga internacional importante decide no tener socios estratégicos en Perú y decide operar directamente en el país.

De igual modo para las agencias de aduanas los costos propios requeridos para la operatividad, las autorizaciones, el estricto conocimiento técnico y normativo a profundidad de la ley general de aduanas; así como las elevadas multas por errores en la consignación correcta de las mercaderías e impuestos a pagar son una barrera alta que limita el ingreso de nuevos entrantes.

3.1.5. Amenazas de sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2012). La amenaza de sustitos para la empresa Navifreight, es **baja**, el servicio ofrecido tiene una considerable demanda y aún la posibilidad de ampliarse tomando en cuenta nuestra propuesta para integrar la unidad de negocios aduanera y de transporte de carga local.

El servicio implica una serie de aspectos vinculados a la experiencia, conocimiento integral de los procesos, socios estratégicos internacionales, costos elevados por errores u omisiones en los trámites y documentación, etc; es decir que las agencias de carga son reconocidas como un ente clave en el proceso de comercio internacional que no puede ser reemplazado por alguna alternativa que no implique un riesgo para el importador o exportador; así mismo la regulación en comercio internacional exige la intervención de operadores logísticos de carga y aduaneros para negociaciones de comercio internacional desde 1,000 dólares americanos.

Empresas como DHL, Fedex pueden considerarse sustitutos, pero solamente para cargas aéreas pequeñas.

3.1.6. Grado de atracción de la industria o sector

Como se puede observar luego de este importante análisis, se sustenta que a pesar de aspectos vinculados a la competencia intensa, capacidad económica de operadores internacionales que podrían implementar oficinas en nuestro país, Navifreight SAC se ha consolidado con una cartera de clientes base en los más de diez años de operaciones lo que permite tener ese *colchón* que permitirá apalancar las operaciones iniciales de la agencia de aduanas como nuevo modelo de negocio, ello sumado a la experiencia de sus directivos y personal se concluye que el proyecto ingresará en una industria potencialmente atractiva y con una posición competitiva importante lograda por la matriz.

Tabla 3 Grado de atracción de la industria o sector

Factores	Potencial
Poder de negociación de proveedores	Fuerte
Poder de negociación de clientes	Fuerte
Rivalidad de competidores	Alto
Amenaza de entrantes	Bajo
Amenaza de sustitutos	Bajo

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, puesto que el modelo de negocio aquí definido

3.2. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Según (D'Alessio, 2013), “el propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias...” (p. 133). Tomando en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas se han determinado los factores críticos de éxito para el sector de empresas de servicio de logística integral.

Tabla 4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Críticos de Éxito (FCE)			Navifreight		Delfín del Lejano Oriente		Schenker		Bon Voyage	
			Ponderación	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
1	Costos del flete internacional (costo transporte marítimo y aéreo de carga)	12%	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
2	Know how normativo y arancelario minimiza riesgo en nacionalización de mercaderías (aduanas)	9%	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3	Resolución de problemas durante y después del proceso (llegada y entrega) de mercancías	8%	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
4	Flexibilidad para otorgamiento de créditos (flete internacional y local)	8%	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5	Seguridad en entrega de acuerdo a condiciones solicitadas	8%	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
6	Alianzas estratégicas con almaceneras	8%	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
7	Velocidad de respuesta a solicitudes y cotizaciones	7%	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14
8	Entrega oportuna	7%	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
9	Alternativas respecto a navieras (clientes con poder de negociación)	6%	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
10	Liquidez	6%	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
11	Servicio de post venta	6%	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
12	Alianzas estratégicas con agentes en el exterior	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
13	Certificaciones y permisos para cargas especializadas	4%	1	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
14	Mayor alcance en puertos autorizados en provincia (Paíta, Matarini, etc.)	4%	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04
15	Asesoría previa gratuita	2%	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
Total		100%	2.74		2.58		2.90		2.47	

Nota: Adaptado de “La Evaluación Interna”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación.

El puntaje obtenido por la empresa Navifreight SAC en la matriz de perfil competitivo (MPC) la ubica en el segundo lugar con **2.86** puntos frente a sus competidores directos; siendo Schenker con 2.90 puntos quien se desempeña mejor frente a las variables críticas de éxito que demanda la industria, de las cuales se pondera con el mayor porcentaje a:

- Costos ofrecidos (flete) por el servicio de transporte marítimo o aéreo
- El conocimiento normativo y arancelario para una gestión aduanera eficiente
- Solución de problemas recurrentes durante el proceso
- Seguridad respecto al cumplimiento de la entrega respecto a condiciones pactadas.

3.3.Matriz Perfil Referencial (MPR)

En el caso de la Matriz de Perfil Referencial (MPR) se consideran los mismos Factores Críticos de Éxito (FCE) que en la MPC; sin embargo, las mismas son evaluadas en función a empresas de logística integral que son referentes para Navifreight SAC, empresas transnacionales con capacidad económica y alianzas estratégicas a nivel mundial que le permiten consolidar economías de escala y altos índices de rentabilidad.

Tabla 5 Matriz del Perfil Referencial (MPR)

	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Ponderación	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Costos del flete internacional (costo transporte marítimo y aéreo de carga)	12%	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Conocimiento normativo y arancelario para minimizar riesgo en proceso de nacionalización de mercaderías (aduanas)	9%	2	0.18	3	0.27	4	0.36
3	Resolución de problemas durante y después del proceso (llegada y entrega) de mercancías	8%	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4	Flexibilidad para otorgamiento de créditos (flete internacional y local)	8%	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Seguridad en entrega de acuerdo a condiciones solicitadas	8%	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6	Alianzas estratégicas con almaceneras	8%	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7	Velocidad de respuesta a solicitudes y cotizaciones	7%	3	0.21	4	0.28	4	0.28
8	Entrega oportuna	7%	2	0.14	4	0.28	4	0.28
9	Alternativas respecto a navieras (clientes con poder de negociación)	6%	3	0.18	4	0.24	4	0.24
10	Liquidez	6%	3	0.18	4	0.24	4	0.24
11	Servicio de post venta	6%	3	0.18	4	0.24	4	0.24
12	Alianzas estratégicas con agentes en el exterior	5%	3	0.15	4	0.20	4	0.20
13	Certificaciones y permisos para cargas especializadas	4%	1	0.04	3	0.12	4	0.16
14	Mayor alcance en puertos autorizados en provincia (Paita, Matarini, etc.)	4%	3	0.12	4	0.16	4	0.16
15	Asesoría previa gratuita	2%	2	0.04	4	0.08	4	0.08
Total		100%		2.86		3.79		3.92

Nota: Adaptado de “La Evaluación Interna”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación

Tomando como referentes a empresas internacionales del rubro, las que se destacan por su tecnología y modernos procesos orientados siempre a brindar un soporte integral en logística a sus clientes, observamos que la empresa debe enfocarse en la innovación, así como servicio post venta, diversificar la oferta; así como reforzar la publicidad y promoción. Se obtuvo un puntaje de **2.86**, por encima de la media, pero muy por debajo de los 3.79 o 3.92 de Operinter de España o Cosco (China) respectivamente.

Capítulo 4

Análisis Interno

Según (Carrión Maroto, 2010) “El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización”. Por lo indicado y procurando identificar una ventaja competitiva en el mercado en el que la empresa se desempeña es que se realiza éste análisis interno, el cual busca marcar la pauta estratégica para éste plan

No obstante, al tratarse de un proyecto para implementar una unidad de negocio de una empresa en marcha, “la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas” (Weinberger, 2009, pág. 64). Adicionalmente a lo mencionado, se realizará un análisis también del conocimiento, alianzas estratégicas, capacidad y apalancamiento para emprender nuevos proyectos; así como a los procesos vigentes y políticas de servicio y atención al cliente, ya que, al ser parte de la cultura de la empresa matriz, serán adaptadas en la nueva unidad de negocio.

4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Navifreight es una empresa en marcha con más de 10 años en el mercado y con varias fortalezas consolidadas y debilidades en las que deberán trabajar estratégicamente sus directivos, con quienes el equipo de trabajo ha conversado y de quienes hemos recibidos los diversos aportes y la mejor autocrítica constructiva de su organización en miras a la implementación del nuevo modelo de negocio. En la tabla 6 se podrá observar el resultado de

éste análisis interno de las principales fortalezas y debilidades encontradas, de ellas destacamos:

1. Experiencia en el sector: La dirección tiene más de 22 años de experiencia en el sector de comercio exterior, en sus diferentes áreas: logística, aduanas, empresa (importadores y exportadores). Los dos directivos fundadores tuvieron una base previa tanto en el sector comercial como en el contable/administrativo.
2. Personal calificado: El personal tiene un desempeño homogéneo, proactivo, se ha procurado contar con un perfil lineal con formación académica y marcada orientación en la calidad de atención al cliente proyectando el mismo perfil para los colaboradores de la unidad de negocios de aduanas.
3. Liquidez y salud financiera: La empresa cuenta con una saludable y robusta situación financiera que le permite apalancar su creciente cartera de créditos de entre 30 a 60 días; así como el acceso a cualquier financiamiento requerido para poner en operatividad la unidad aduanera que requiere de exigentes volúmenes de inversión y cumplimiento requisitos formales.
4. Infraestructura y ubicación estratégica: La empresa se ha consolidado y cuenta con un moderno local propio de 200 metros cuadrados en la Avenida Elmer Faucett, distrito de San Miguel, donde convergen muchos de los operadores logísticos del país al ser una zona estratégica tanto por la cercanía al tráfico aéreo como marítimo (Callao). Sin embargo, para la oficina de aduanas se buscará enlazar en la misma zona de influencia una oficina que inicialmente se alquilará.

5. Socios estratégicos de alcance mundial: Navifreight SAC cuenta con una red de agentes muy sólida, con presencia en muchas partes del mundo, en el caso de China por ejemplo se cuenta con cinco agentes especializados en el mercado sudamericano, siendo éste país el que genera el 80% de sus actuales operaciones de importación.

Respecto a las debilidades, consideramos que se deberán enfocar en minimizar las siguientes:

1. Alta rotación de personal de línea en ventas: El área comercial maneja la presión habitual de las metas por ventas, ello como base importante remunerativa de los colaboradores, siendo éste una variable hasta el momento compleja de gestionar y es probable se proyecte a la nueva unidad de negocios.
2. No existen herramientas para medir la satisfacción post venta de clientes: No se cuenta con un soporte post venta moderno o mecanismos que permitan conocer la experiencia del cliente o cómo percibe el servicio ofrecido.
3. Procesos administrativos lentos: No existe un sistema adecuado para gestionar con mayor rapidez actividades inherentes a ésta línea como, por ejemplo: gestiones operativas crediticias y de cobranza efectiva; se han perdido cuentas por los actuales procedimientos, siendo éste un aspecto clave debido a que en la gestión aduanera las multas, regulaciones y sanciones son considerablemente elevadas.
4. Conflictos en la estructura organizacional: Existe la formalidad de una estructura en la organización; sin embargo, se deben esclarecer, desde la inducción, los canales y líneas de comunicación jerárquicas para que la información fluya de manera más eficaz.

5. Fuga de información y “robo de clientes”: Potencial desvío de la cartera de clientes de antiguos colaboradores del área de ventas, quienes desarrollaron un vínculo con ellos y al trasladarse a otras empresas, suelen atraer a dicha cartera, captada y desarrollada en la empresa, hacia los nuevos operadores, asegurando sus comisiones base.

Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje ponderado
<i>Fortalezas</i>				
1	Experiencia en el sector de los directivos	15%	4	0.60
2	Socios estratégicos de alcance mundial	12%	4	0.48
3	Liquidez y salud financiera	10%	4	0.40
4	Infraestructura y ubicación estratégica	9%	4	0.36
5	Personal calificado y foco en la atención al cliente	8%	3	0.24
<i>Debilidades</i>				
1	Fuga de información y de cartera de clientes	12%	2	0.24
2	Procesos administrativos lentos	10%	2	0.20
3	Alta rotación del personal de ventas	8%	2	0.16
4	Inexistencia de herramientas para medir satisfacción de clientes	8%	1	0.08
5	Conflictos en la estructura organizacional	8%	1	0.08
Total		100%		2.84

Nota. Adaptado de “La Evaluación Interna”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación.

El resultado de este análisis arroja que la empresa es internamente sólida y fuerte con un indicador de 2.84 puntos.

Sin embargo; se evidencian una serie de debilidades que se deberán analizar con más detalle por parte de los directivos para poder minimizarlas y/o neutralizar; la fuga de información y de la cartera de clientes por ejemplo está alineada a la alta rotación de personal de ventas, es entonces que la empresa deberá reconsiderar sus políticas de contratación,

fidelización y desarrollo de su personal ya que probablemente la falta de identificación con la misma sea un factor determinante en éste aspecto.

De igual modo, la parte organizativa y administrativa requieren un enfoque moderno y formal, con apertura hacia las tendencias de gestión estratégica actuales con un liderazgo holístico e integrador que permita crear una cultura organizacional que resulte atractiva para los colaboradores, minimizando así el *riesgo de deslealtad*. Es necesario consolidar una estructura saludable si es que se pretende emprender nuevos proyectos y ampliar el modelo de negocio.

Capítulo 5

Plan Estratégico

“El plan estratégico inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de los valores, y con la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo. Se nutre, del análisis de los factores externos e internos que influyen en la organización, y del análisis de la industria y de los competidores con la finalidad de identificar y seleccionar las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la misma” (D'Alessio, 2013, pág. 16).

En esta parte se define un plan de acción que integra los objetivos estratégicos de la empresa Navifreight SAC y que buscan desarrollar la ventaja competitiva que le permita a su vez alcanzar dichos objetivos

5.1. Misión

“La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Aplicando esta premisa, la misión planteada para Navifreight SAC, es: “Desarrollar y brindar soluciones logísticas integrales a nuestros clientes para las operaciones de comercio internacional que realizan; satisfaciendo sus necesidades con la mayor rapidez, la máxima seguridad, servicio personalizado y relación costo/beneficio óptimo, teniendo como base los estándares de calidad necesarios y el empleo de sistemas integrados”.

5.2. Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000).

En ese sentido, a continuación, se redacta la visión para Navifreight SAC: “Ser un Operador Logístico reconocido por su Solidez, Infraestructura y Capital Humano, encaminado hacia la excelencia bajo altos estándares de Calidad, y de ese modo consolidarnos como socios estratégicos de nuestros clientes”.

5.3 Valores

Una definición de valores dada por Scott y otros en el libro Visión, Valores y Misión Organizacionales (Scott, Jaffe, & Tobe, 1998). “Es un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable, lo que los convierte en cimientos para la visualización, para la alineación de metas y la creación de cultura organizacional”

Según lo anterior, para el presente proyecto se han establecido los siguientes valores:

- Orientación a satisfacer las necesidades de nuestros clientes:

Se entiende que Navifreight SAC busca una actitud constante por detectar y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes, brindando la mejor opción para satisfacerlas, especialmente por medio de equipo humano que trabaja mostrando empatía y sensibilidad.

- Profesionalidad y honestidad:

Navifreight SAC cuenta con un equipo de personas que realizan su trabajo con verdadera dedicación e interés y actitud responsable, mostrando veracidad en sus operaciones.

- Ética y respeto en nuestro entorno:

La empresa busca encontrar un equilibrio entre todas las partes que conforman el equipo y cuentan con un código de ética en la cual está plasmados el respeto de los derechos y sirve para fomentar y mantener un buen clima laboral, combatiendo discriminación, autoritarismo, corrupción, maltrato etc.

- Óptima relación con proveedores:

Navifreight SAC y sus proveedores guardan una muy buena relación, especialmente eficaces y beneficiosas para ambos (ganar-ganar), la información es básica entre ellos sobre todo en las negociaciones, de esta manera se previene cualquier contratiempo que afecte la premisa de la empresa que es el servicio final al cliente.

- Orientación a resultados:

Se motiva al equipo para encaminarlos a lograr los objetivos y metas pactados en la empresa, buscando el máximo rendimiento, utilizando estrategias que los lleven a conseguirlas y sobretodo entender que su cumplimiento beneficia a todos.

- Eficiencia:

Navifreight SAC, aprovecha los recursos de la sociedad de la mejor forma posible, para lograr satisfacer a sus clientes con los servicios que requiera.

- Altos estándares de calidad.

Constante búsqueda de personal con perfil altamente calificado en las diversas especialidades que requiere la logística integral en los negocios internacionales, lo cual permite a la empresa brindar un servicio confiable.

- Responsabilidad social:

Navifreight SAC, está comprometida y obligada a cumplir ciertos beneficios en bien del medio ambiente y la sociedad, lo cual nos proyecta a un desarrollo sustentable, ello mediante el reciclaje de papel y plástico generado en oficinas; así como la cultura de reducción de emisión propuesta por los directivos quienes incluso se dirigen a oficina en bicicletas eventualmente.

5.4. Objetivos estratégicos

“Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”. (Altair, 2016)

- OE1: Obtener un EBITDA incremental durante los periodos proyectados en el plan.
- OE2: Lograr, con la nueva unidad de negocio, un incremento del 5% en la participación de mercado en el 2021.
- OE3: Consolidar un equipo de aproximadamente 25 colaboradores de base, comprometidos e identificados con la empresa.
- OE4: Incrementar las alianzas estratégicas con al menos tres agentes de carga más en Europa en los próximos dos años.
- OE5: Expandir nuestros puntos de atención con una oficina en el norte del país para el 2022, posterior al análisis del cumplimiento de los resultados del presente plan.

5.5. Análisis FODA

Según (Thompson & Striklan, 1998), establecen que “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”. En base a lo indicado y luego del análisis de los factores externos e internos se han determinado también las estrategias a implementar que permitan aprovechar las oportunidades, capitalizar las fortalezas; así como minimizar las debilidades y amenazas que tanto el análisis del entorno como el análisis interno, marcan y definen el contexto de Navifreight SAC.

Esta significativa herramienta permite desarrollar estrategias al cruzar la matriz MEFI con la matriz MEFE, antes desarrolladas, tal como se muestra en la tabla 7.

A partir de la matriz FODA, entonces, se establecen las siguientes estrategias:

- E1: Formular mecanismos y acciones comerciales para capitalizar el crecimiento y demanda del mercado.
- E2: Expandir redes de socios internacionales basados en la experiencia y contactos actuales.
- E3: Desarrollar mercados y nuevos segmentos de clientes para renovar cartera.
- E4: Ofertar el nuevo servicio de agente aduanero con la actual cartera.
- E5: Consolidar la oferta de logística integral con la implementación del servicio de transporte local con un socio estratégico reconocido.
- E6: Fidelizar la cartera con un servicio de logística integral eficiente y eficaz.
- E7: Implementar procesos internos ágiles y on line apalancados por la modernización en aduanas.
- E8: Reformular las políticas remunerativas y de incentivos en función al crecimiento de la nueva cartera integral.
- E9: Modernización organizativa acorde a las nuevas exigencias del mercado y nuevo modelo de negocio.
- E10: Implementar modelo de información on line para clientes “tracking integral”.
- E11: Enfoque en segmentos más competitivos y rentables durante crisis.
- E12: Reafirmar y difundir formalidad y buena clasificación de la empresa en el rubro.
- E13: Implementar sistemas de medición y previsión de riesgo potencial de clientes.
- E14: Reforzar mecanismos para fidelizar a clientes y colaboradores con la empresa mediante estímulos diversos.
- E15: Validar experiencia del cliente post venta para reforzar operatividad del nuevo modelo de negocio.

Tabla 7 Matriz FODA

Análisis Externo	Análisis Interno	Fortalezas		Debilidades	
		F1 Experiencia en el sector de los directivos	D1 Fuga de información y de cartera de clientes		
		F2 Socios estratégicos de alcance mundial	D2 Procesos administrativos lentos		
		F3 Liquidez y salud financiera	D3 Alta rotación del personal de ventas		
		F4 Infraestructura y ubicación estratégica	D4 Inexistencia de herramientas para medir satisfacción de clientes		
		F5 Personal calificado y foco en la atención al cliente	D5 Conflictos en la estructura organizacional		
Oportunidades		FO: Explore		DO: Busque	
O1 Incremento en las importaciones de hasta el 5.7% en presente año		Formular mecanismos comerciales para capitalizar el crecimiento de la demanda y del mercado (F1, O1, O2, O3, O7)	1	Fidelizar la cartera de clientes ofreciendo un servicio de logística integral eficiente y eficaz (D1, O6, O7, O9)	
O2 Sostenido crecimiento económico del Perú 3.5% y proyecciones al 2018 (3.7%)					
O3 El tipo de cambio mantiene un promedio bajo estimulando importaciones		Expandir redes de socios internacionales		Implementar procesos internos ágiles y on line	
O4 Mejora en infraestructura vial para traslado de contenedores (transporte interno)		2 basados en la experiencia y contactos actuales (F2, O7)	2	apalancados por la modernización en aduanas (D2, O5)	
O5 Costos portuarios menores por modernización US\$200 millones		Desarrollar mercados y nuevos segmentos de clientes para renovar cartera (F1, F5, O1, O2, O6, O9)	3	Reformular políticas y estímulos remunerativos en función al crecimiento de la cartera por asesor (D3, O2, O8, O9)	
O6 Accesibilidad de empresas a centrales de información y validar historial de clientes					
O7 Gobierno actual prioriza y ratifica políticas de apertura de mercado (APEC 2016)		4 Ofertar el nuevo servicio de agente aduanero con la cartera actual (F3, F5, O3, O9)	4	Reestructuración organizativa estratégica acorde a las nuevas exigencias del mercado y nuevo modelo de negocio (D5, O7, O9)	
O8 Sistematización del trámite aduanero que agiliza tiempo y reduce costos					
O9 Demanda por el transporte local de carga consolidada (importación)		5 Consolidar la oferta de logística integral con la implementación del servicio de transporte local con socio reconocido (F3, F5, O3, O4, O9)	5	Implementar el modelo de información on line para clientes "tracking integral" (O8, D2, D4)	
Amenazas		FA: Confronte		DA: Evite	
A1 Alta competencia reduce poder negociación (tarifas y competencia desleal)		Estrategia de enfoque en sectores más competitivos y rentables durante crisis (F1, F2, A2)	1	Reforzar mecanismos para fidelización de clientes e identificación de colaboradores con la empresa mediante estímulos (D1, D3, A3)	
A2 Reducción de la inversión privada por temas de corrupción y climatológicos		Reafirmar y difundir formalidad y buena clasificación de la empresa en el rubro (F1, F4, F5, A1, A5)	2		
A3 Riesgo crediticio de clientes elevado					
A4 Altos costos por errores operativos en trámites que exigen especialización.		3 Implementar sistemas de medición y previsión de riesgo potencial de clientes (F3, A4, A6)	2	Validar experiencia del cliente post venta para reforzar formalidad de nuestro modelo de negocio (D4, A4, A5)	
A5 Empresas informales que generan desconfianza en clientes potenciales					
A6 Crimen organizado (narcotráfico) que genera riesgos en transporte local					
A7 Congestión de cargas sobrepasa capacidad instalada de puertos (mayores costos)					

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

5.6. Estrategia de negocio

“Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?” (Weinberger, 2009, pág. 66). Por otro lado, según (Porter, 2012), la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado”. Finalmente “Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo de costes y/o en la diferenciación. Sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.” (Altair, 2016). Por ello, la estrategia que se elija está en función de las habilidades, recursos y capacidades distintivas de la organización. Dadas estas tres premisas, a continuación, se describen las estrategias que permiten lograr los objetivos planteados, pero desde una posición diferente.



Figura 3 Estrategias Genéricas Competitivas

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Tal como se muestra en la figura 3, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de **Diferenciación**, la cual según (Hellriegel, Jacson, & Slocum,

Administración Un enfoque basado en competencias, 2013) “implica que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes”.

El objetivo de plantear ésta estrategia se basa en la gran competencia en las tarifas e informalidad en el mercado de empresas que ofrecen éstos servicios. Así mismo, suele ser una constante encontrar un seguimiento detallado de la información respecto a la carga en los operadores de éste rubro, pero luego ello suele *quebrarse* como secuencia, por la falta de información al cliente una vez que ingresa, en éste engranaje, una agencia de aduanas.

Navifreight SAC, unidad de negocios de carga internacional, tiene una cultura y procedimientos ya establecidos en el que por ejemplo cada colaborador interviniente en el proceso de venta del servicio, cargue información y data en un archivo compartido, desde el cierre de la venta hasta la entrega de HBL hasta el aviso de llegada de la nave, información que es enviada por el gestor a su cliente mediante correo electrónico.

La empresa plantea potenciar más la página web, mostrando un cotizador on line en la página de inicio; así mismo y mediante ella habilitar un link o enlace para clientes de forma que puedan realizar el *tracking integral* y de ese modo conocer el estado, no sólo de la carga en la travesía internacional, sino que intervendría ya la información de la gestión de despacho aduanero, desde el envío de la documentación para la generación de la DAM hasta que se autoriza el levante de la mercadería.

Adicionalmente al acceso para visualizar el tracking integral mediante la página web, se crearía a futuro un aplicativo para uso en un Smartphone o Tablet, desde el cual el cliente ingresaría el routing order (código asignado a cada despacho que Navifreight SAC gestiona de sus clientes) y con ello visualiza el estado de su mercancía.

La información de la gestión integral que el cliente visualizaría sería la siguiente:

1. Llenada de contenedor (FCL) y entrega de mercancía al almacén (LCL) en origen
2. Salida de la embarcación del puerto de origen
3. Fecha estimada de llegada de la embarcación
4. Emisión de volante del despacho
5. Numeración de la DAM
6. Pago de impuestos
7. Canal asignado
8. Orden de levante o inspección física o documentaria según canal
9. Retiro de la mercancía
10. Tránsito local para entrega en almacén

Estos procesos y definiciones se verán con mayor detalle en el capítulo que corresponde al plan de operaciones.

Es importante mencionar que, al margen de la estrategia de diferenciación, la empresa deberá procurar ser competitiva con las tarifas ofrecidas aplicando las economías de escala que le permitirá ofertar el servicio integral para abaratar o mantener precios competitivos.

Capítulo 6

Plan de Marketing

Se definen estrategias para identificar el mercado y gestionar la relación con el consumidor. Planifica la implementación de estrategias comerciales para generar valor, diferenciarse de la competencia y conseguir el *engagement*¹⁰ del consumidor.

Los objetivos del plan de marketing están orientados a lograr introducir a la empresa en nuevos segmentos de mercado; así como atraer clientes nuevos; puesto que al ampliar la gama del servicio, a una empresa de logística integral, requiere dimensionar nuevamente su estrategia y establecer una mezcla de marketing efectiva.

6.1. Análisis de Mercado

Tiene como objetivo identificar si el producto o servicios que se pretende vender será aceptado en el mercado, y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirirlos. Permite definir el tamaño del mercado, estimar volúmenes de venta e identificar a la competencia

6.1.1. Diseño de la investigación de mercado

El estudio de mercado se ha realizado tomando como base fuentes primarias y secundarias. En las fuentes secundarias, como páginas web o publicaciones de revistas especializadas y de organismos reguladores del sector se ha obtenido información respecto a la competencia, empresas top del rubro de comercio internacional, volumen de mercado, tipos de mercancías y sectores con mayor demanda; así como países con los que las transacciones comerciales son más fluidas y frecuentes, sea por los tratados internacionales vigentes o por el tipo de industria.

¹⁰ Engagement (2017). “Engagement es el grado en el que un consumidor interactúa con tu marca” Recuperado de <https://engagement.softwarecriollo.com/>

Así mismo se ha estructurado la obtención de información primaria interna y externa. En el primer caso mediante el desarrollo de focus group para el personal de ventas y de operaciones con más de 2 años (senior) que tiene contacto y conoce en detalle las necesidades de los clientes de su cartera; así como tienen una noción clara de la cultura organizacional y pudo brindar información y propuestas de mejoras relevantes en miras a la implementación del modelo de negocio. La relación del personal de ventas y operaciones que ha sido entrevistados; así como el detalle de la entrevista figuran en el Apéndice C.

En cuanto a la información secundaria, se han estructurado encuestas para ser aplicadas a una muestra de clientes, ello tomando como base el método del cuestionario conocido como “encuesta personal”. La encuesta fue diseñada con el aporte de los directivos y dueños de la empresa; así como con el aporte de algunos colaboradores y contenía preguntas abiertas y cerradas.

6.1.2. Muestra

“Es la parte de la estadística que se ocupa de la selección y acopio de elementos representativos de cierta población a fin de obtener inferencia, a su vez la población o universo es el conjunto de todos los posibles elementos que intervienen en un experimento o un estudio” (Benassini, 2009)

Estimamos a cuantos clientes enviaremos la encuesta para poder lograr una estimación adecuada, para efectos de ésta, se considera una muestra de 100 clientes cuyo criterio de selección detallamos en plan de muestreo a continuación.

6.1.3. Plan de muestreo

Población objetivo. La población objetivo para la realización de la investigación cuantitativa se ha definido bajo los siguientes criterios:

- Elementos: Total de clientes actuales que han solicitado los servicios de Navifreight SAC aunque sea una vez en el periodo diciembre 2016 a diciembre 2017.
- Unidad de muestreo: Responsables de las áreas de abastecimiento, compradores y propietarios de las pequeñas y micro empresas quienes generalmente realizan las negociaciones con Navifreight SAC
- Extensión: Empresas con domicilio fiscal en la ciudad de Lima donde se concentra el mayor número de clientes importadores de la cartera de la empresa (95%).
- Tiempo: Tomando en cuenta que las muestras son ejecutivos y/o propietarios con un alta carga laboral y limitado tiempo, dicho cuestionario se adaptó a su disponibilidad, por ello se estructuraron máximo cinco preguntas, la duración no debe sobrepasar los tres minutos.

Tipo de muestreo. Se ejecutó un muestreo aleatorio simple, determinado por la asignación aleatoria un número para cada uno de los clientes según elementos y unidad de muestreo determinado previamente.

6.1.4. Composición y tamaño de la muestra

La muestra se refiere al número de personas que serán encuestadas, las mismas que responden a las características especificadas en la investigación. Para la obtención del tamaño de la muestra aplicaremos la siguiente fórmula:

Donde:

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

α_c = Nivel de Confianza = 95% N = Tamaño de Población = 100

e = Margen de error = 3%

El resultado del tamaño de la muestra según la fórmula es de 92 encuestas. Se aplicará la formula tomando en cuenta un 3% de margen de error y un nivel de confianza de 95%.

6.1.5. Resultados de la investigación

- **Encuesta on line (Survey Monkey) a muestra de clientes**

Luego de encontrar el tamaño de la muestra que arrojó 92 encuestas; sin embargo, se aplicaron 100 encuestas usando un aplicativo libre para realizarlas en línea para el cual se nos asignó, por parte de la empresa, un usuario con la extensión @navifreight.com.pe de modo que para los clientes de la empresa sea más factible y confiable brindarnos su opinión.

Se formularon seis preguntas, cuyo detalle se muestran en la tabla A1. Se buscó primero a través de una pregunta inicial de descarte, validar si la empresa encuestada había solicitado el servicio de diligenciamiento de carga a Navifreight SAC al menos una vez en el último año, lo que arrojó un porcentaje de 98%, con ello podíamos evidenciar mayor cercanía y recordación respecto a la experiencia del cliente con el servicio de la empresa; así como su opinión respecto a la implementación del nuevo modelo de negocio.

Luego de validar lo indicado anteriormente con la pregunta de descarte, se aprovechó la oportunidad para contrastar la percepción del servicio en un rango de muy malo a muy bueno, encontrándose con un promedio de:

- Muy malo a Malo: 3% de encuestados
- Regular a Bueno: 88% de encuestados
- Muy Bueno: 9% de los encuestados

La siguiente pregunta relacionada a la posibilidad de considerar a la empresa, en base a su experiencia pasada, como una alternativa para la gestión de su logística integral, el 95% de las empresas indicaron que Si lo harían.

La pregunta relacionada al transporte local el 83% de las empresas encuestadas precisó que el servicio debería brindarles seguridad e información del estado del tránsito local de la carga.

La quinta pregunta, muy importante, y que validaría que la propuesta de implementación de la unidad de negocio permitirá al cliente optimizar sus tiempos, costos; así como la seguridad en la gestión de su carga, fue respecto a la conveniencia de manejar la carga con un operador de logística integral, el 87% de clientes indicó que creen poder optimizar sus costos.

Por último, la alternativa de reconocer, en la propuesta de valor que la empresa está planteando, un valor percibido por el cliente respecto a la oportunidad y accesibilidad a la información de la gestión de la carga mediante el *tracking integral*, obtuvo un 74% de porcentaje, ratificando éste aspecto clave también para la justificación del planteamiento de la presente propuesta.

- Focus Group con colaboradores,

La muestra estuvo conformada por colaboradores de línea (no jefes) de diversas áreas de la empresa Navifreight SAC; se seleccionaron de manera aleatoria cinco participantes de los cuales tres son mujeres y dos son hombres. (Apéndice B)

Se inició con una actividad de *rompimiento de hielo* para luego dar lugar al debate basado en las preguntas formuladas, de ello se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Del total de participantes, el 80% está de acuerdo con la implementación de nuevas áreas en el negocio, especificaron que les atrae la idea ya que tendrán la oportunidad de poder conocer otros rubros con el nuevo modelo de negocio; así mismo coinciden en que el crecimiento de la empresa repercutirá en su desarrollo y en su experiencia como profesionales.

2. Los entrevistados coincidieron en que no veían inconvenientes en la implementación del área de agencia de aduanas siempre y cuando Navifreight SAC structure y organice de manera adecuada y con una adecuada política de control de la nueva unidad de negocio y de ese modo continuar brindando a sus clientes calidad el servicio y oportunidad en la información y seguimiento de la carga, factores diferenciadores reconocidos por la cartera.
3. Respecto a la ubicación sugirieron que, por un tema de orden, flujo de operaciones y hasta espacio, sería mejor su implementación en un local externo, pero dentro de la zona estratégica en el distrito del Callao y lo más cercano posible a la actual oficina para mantener el flujo de operaciones ya con una perspectiva integral.
4. Opinaron que la creación del área de servicio de transporte local no les parecía necesaria ya que, por un tema de eficiencia y costos, resultaría más rentable para la empresa tercerizar éste servicio.
5. También ratificaron su disposición para apoyar en la implementación y en brindar el soporte en la inducción a los temas que se requieran para los nuevos colaboradores que integrarían las nuevas áreas.
6. Están consenso en que brindar un servicio integral posicionaría a la empresa en otro peldaño en el medio comercial y les dará la oportunidad de ser más recurrentes y conocidos en el mercado; así como ampliar la base de clientes.
7. Reconocen de manera unánime que la empresa se encuentra en su mejor momento para generar cambios y tomar decisiones estratégicas de crecimiento e innovación y volverse más competitiva en el mercado, indican que la

experiencia y el conocimiento del rubro les ayudarán a mantenerse en el tiempo

Por lo tanto, podemos considerar en resumen los siguientes resultados:

Resultados Focus Group Colaboradores Navifreight SAC	
Participantes	Colaboradores de línea (no jefes)
N°	5
-	80% De acuerdo con implementar las nuevas unidades de negocio
-	Opinan que crecimiento de la empresa beneficia a colaboradores con mayores oportunidades
-	Colaboradores sugieren políticas de control y comunicación claras para mantener calidad
-	Consideran oportuno local aparte a la actual oficina matriz, pero dentro de la zona, por estrategia
-	Mayor conveniencia el tercerizar servicio de transporte local, ello en alianzas con empresas del rubro
-	Se lograría un mejor posicionamiento y recordación de la empresa respecto a su competencia
-	Consenso respecto a que es momento favorable de la empresa para expandirse

6.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado

“Cuando se está trabajando con empresas, la segmentación suele hacerse en función al tamaño de la empresa, al nivel de facturación, a la ubicación o ámbito de influencia, al volumen de ventas, al porcentaje de participación de mercado,..., entre otros” (Weinberger, 2009).

El mercado meta de Navifreight SAC son las personas naturales y jurídicas (pequeñas, medianas y micro empresas) domiciliadas en el Perú y que requieran servicios de carga internacional (importación y exportación); el servicio de gestión y trámite aduanero; así como el servicio de carga y transporte local de la carga, desde los almacenes portuarios de aduanas, hasta los almacenes de destino de los clientes (en los casos de importación).

Así mismo; existe un mercado meta en el extranjero para clientes que requieran el soporte logístico para cargas pactadas con sus clientes importadores en Perú, pero cuya negociación de condiciones se ha pactado con el incoterm DAP

Segmentación Geográfica:

El servicio que brinda Navifreight SAC; así como la mayoría de agencias de carga y de logística integral, es sobre todo basado en una venta no presencial; es decir mantienen un contacto en la pre y post venta vía telefónica o mediante correos electrónicos; ello para efectos de alcance, les permite abarcar prácticamente a las zonas económicamente más activas en el país sin restricción alguna; es por ello que se considera una Segmentación Geográfica Nacional, debido a que la presencia y participación de mercado de la empresa, si bien es cierto se genera sobre todo en la capital con un 95% de clientes, la cartera abarca también regiones de la costa norte, y nor oriente del Perú para cargas sueltas.

Segmentación Económica:

En éste caso y, como se mencionó anteriormente, Navifreight SAC atiende sobre todo al segmento de micro, pequeños y medianos empresarios, sean éstos personas naturales o jurídicas; son empresas generalmente comercializadoras de productos terminados cuyos mercados origen son los asiáticos (China) o los mercados europeos (España).

En base a lo indicado anteriormente, comercializan líneas de productos y de artículos electrónicos, textiles, juguetería, equipamiento médico, etc.

6.1.7. Participación de mercado proyectada

Proyección Geográfica:

Con la implementación del modelo de negocio actual de agencia de carga al de una agencia de logística integral en la que se brinde, adicionalmente al servicio de transporte de

carga internacional, el servicio de agencia de aduanas y de transporte local; así como las alianzas estratégicas con tres agentes de carga más en Europa, el alcance que se busca lograr permitiría incluso la formalización de una oficina en el norte del país, zona geopolíticamente estratégica por ser el nexo con mercados de la sierra y nor oriente, así como proyectos importantes como el proyecto integral Olmos por ejemplo, que permitirá el incremento de la agroindustria y el comercio en toda esa zona. Con ello lograr un incremento del 5% de su participación en el mercado según plan estratégico al 2020.

Proyección Económica:

Actualmente Navifreight SAC tiene el limitante de atender a empresas que son muy sensibles al precio y que si bien reconocen en Navifreight SAC una propuesta de valor en ese sentido; así como en la calidad del servicio, son éstas mismas empresas las que tienen que cotizar y buscar a un agente de aduanas y a una empresa de transporte local para cerrar el proceso de importación.

Con la implementación de la unidad de negocio aduanera y de transporte local, el alcance abarcaría, en mayor proporción que la actual, a empresas pequeñas y medianas, quienes también son sensibles a los precios, pero sobre todo a los gastos administrativos y de gestión, siendo para ellos más atractivo contar con un servicio integral, percibiendo en la propuesta un atributo adicional con el tracking integral que le agrega valor al servicio y por el que podrían pagar un mayor precio o en todo caso brindar la posibilidad a Navifreight SAC de mejorar sus tarifas en base a las economías de escala que lograría en el control integral del servicio.

6.1.8. Estimación de la demanda

La demanda estimada para el presente proyecto se establece de la siguiente manera:

Mercado Total (MT): Se ha determinado como mercado total a las personas naturales y jurídicas que se encuentran dentro del territorio peruano y que deseen importar mercadería de otro destino hacia nuestro país.

El total de importadores en nuestro país según información de aduanas es de 26, 292¹¹ el cual conformaría el mercado total.

Mercado Potencial (MP): Se ha determinado como mercado potencial a todos aquellos importadores cuyo destino final de carga impto es puerto Callao – Lima, y cuyo porcentaje es el 80% del mercado total.

$M.P. = 26\,292 \times 80\% = 19,719^{12}$ importadores.

Mercado Efectivo (ME): Se ha determinado como mercado efectivo a todos aquellos importadores personas naturales y jurídicas, pequeñas o medianas empresas, que tienen la intención de utilizar el servicio que ofrece Navifreight SAC, cuyo porcentaje asciende al 30% (el 70% del mercado restante es atendido por empresas navieras transnacionales cuyas economías de escala les permiten manejar mejores tarifas.¹³

$M.E. = 19719 \times 30\% = 5,916$ importadores

Mercado Meta (MM): La empresa tiene proyectado atender el 2.5% de la demanda efectiva lo cual corresponde:

$M.M. = 5,916 \times 2.5\% = 147.9$ importadores al año.

¹¹ Datos Actualizados en SUNAT de importadores (2018)

Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/CGLisImp?flag=1&nom=>

¹² Ranking importación marítima peruana; Callao Año 2017

Recuperado de <http://www.infoescomar.com/escomar9/?option=Report>

¹³ Ranking agencias de carga por número BL's marítima peruana; Callao Año 2017

Recuperado de <http://www.infoescomar.com/escomar11/?option=Report>

Se ha determinado en función a la información histórica y comentarios de los directivos fundadores un uso promedio del servicio de agenciamiento de carga y enlace con el despacho aduanero por importador sería, de 10 veces al año.

Tabla 8 Demanda Proyectada UN Aduanera: 2018 – 2022

Concepto	2018 1	2019 2	2020 3	2021 4	2022 5
Demanda anual por servicio Agente de Aduanas (*)	1479	1549	1621	1702	1784

6.2. Investigación del consumidor

6.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

La aún baja industrialización en el país permite mantener una alta demanda por el servicio de carga y aduanas para importación y nacionalización respectivamente, enfocado a atender el sector comercio. Según el informe técnico N° 04 de noviembre 2017 del PBI trimestral que elabora el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), en el tercer trimestrel del 2017, se ha dado un incremento de hasta el 9.3% respecto al mismo periodo del año anterior; así mismo el 22.6% de los productos importados provino de China¹⁴ (principal mercado del cual Navifreight SAC importa cargas).

Tomando en cuenta que un micro, pequeño o mediano empresario tendría un bajo poder de negociación con las empresas navieras que se encargan de trasladar las mercancía vía marítima; así como los riesgos que implica el diligenciamiento de la carga y los trámites aduaneros, es que la propuesta de valor tiene asidero en la resolución de éste problema.

¹⁴ Comportamiento de la Economía Peruana en el tercer trimestre de 2017 (2017) PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF

Por otro lado la percepción de seguridad en la gestión de la carga sigue siendo en muchos casos una *caja negra* en la que el cliente no tiene mayor idea del estado de su carga y mercadería durante el proceso, Navifreight SAC con el sistema de *tracking integral* permitirá minimizar ésta percepción brindando información suficiente y oportuna a los clientes cada vez que lo requieran mediante la página web.

6.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

“El proceso de compra se inicia mucho antes de la compra real y continua mucho tiempo después” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Si bien es cierto el proceso de compras convencional, en el que un consumidor persona natural es más estructurado y con etapas del proceso mas identificables; en éste caso, el público objetivo son personas naturales o jurídicas con demandas no de consumo directo, sino con necesidades del servicio cuyo fin será orientado a sus empresas y al comercio.

Según (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008) el proceso de decisión de compra consta de cinco etapas:

1. **Reconocimiento de la necesidad:** Como se mencionó anteriormente la necesidad parte de la demanda del servicio de importación de mercancías para los diversos fines y negocios de los clientes importadores, micro y pequeñas empresas, quienes no tienen poder de negociación para obtener un precio competitivo con las navieras; así como asumir el riesgo que implica traer una carga del exterior vía marítima o aérea y posteriormente realizar los trámites aduaneros para nacionalizarlos y trasladar hacia el almacén del importador.
2. **Búsqueda de información:** El servicio y la contactabilidad de clientes en éste tipo de empresas se realiza sobre todo mediante un contacto indirecto, sea éste por correo electrónico o llamadas telefónicas; así mismo por la información de

contacto que se puede obtener en la página web de las diferentes empresas que brindan el servicio de carga (formales y no tan formales); siendo la información muy accesible y disponible, es posible el cliente cuente con varias alternativas de manera rápida siendo el factor diferenciador muchas veces el precio.

3. **Evaluación de alternativas:** Los clientes basarán su evaluación en una serie de aspectos vinculados por ejemplo a las políticas de su empresa, cumplimiento de metas de rentabilidad, valor percibido, experiencias anteriores, vínculos informales o incluso afinidad con el agente comercial, referencias, seguridad y confiabilidad en la gestión de la carga y despacho aduanero, entre otros.

6.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor

Este sector, el cual está formado por cerca de 1,000 agencias de carga entre grandes, medianas y pequeñas, siendo éste último mercado el que concentra una gran cantidad de agencias informales, y convirtiéndose en un *sub sector* que maneja precios muy por debajo de la línea mínima de rentabilidad exigida para poder mantener una empresa formal medianamente saludable, sumado a ello existe muy poca fiscalización de los entes reguladores del sector.

Todo este aspecto genera, por un lado, que los consumidores exijan precios cada vez más bajos y por otro lado, los que requieren mayor formalidad y seguridad vayan al otro extremo; es decir empresas de carga más grandes, asumiendo que éstas le brindaran la formalidad y seguridad que requieren para el diligenciamiento de sus mercancías, dejando un margen cada vez menor a empresa medianas como Navifreight SAC.

6.2.4. Posicionamiento de marca

“La marca constituye la promesa de la empresa de entregar un conjunto específico de características y beneficios, servicios y experiencias de forma consistente con los compradores. La promesa de la marca debe ser sencilla y honesta” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Navifreight SAC se encuentra posicionada actualmente como una empresa con una marcada tendencia al buen servicio y que atiende al segmento de importadores de micro y pequeñas empresas sobretodo de la región de Lima; así como algunas ciudades del norte y oriente del país, dedicados mayoritariamente al comercio de productos provenientes de mercados asiáticos (China).

La presente propuesta plantea que, al implementar a su modelo la agencia aduanera y de transporte local, tendría un nuevo posicionamiento orientado a la atención de empresas del sector de pequeñas y medianas empresas; así como ampliar el alcance hacia nuevos socios estratégicos en otras partes del mundo.

6.3. Mezcla de Marketing

“Conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Es importante precisar que se están considerando las 4P en el presente plan de negocios ya que el desarrollo de éste capítulo se ha basado en el libro: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) como fuente bibliográfica, el cual en su capítulo dos: Definición y proceso de marketing, hace hincapié en lo siguiente:

“Mientras los mercadólogos se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el

precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto.

Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Por último, buscan una comunicación bidireccional. Los mercadólogos harán bien en pensar primero en las 4 C y luego *construir* las 4 P sobre esa plataforma”.

Por lo tanto y tomando en cuenta lo indicado anteriormente, es que se ha basado la construcción de las 4 P teniendo como base el entendimiento del enfoque de valor para el cliente y las relaciones con él, de las 4C:

4P	4C
Producto	Solución para el cliente
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

6.3.1. Estrategia de producto y marca

Servicio de almacenaje y distribución.- Navifreight SAC negocia convenios con los principales terminales de almacenamiento depósitos autorizados por la Aduana, los cuales brindan la confiabilidad y seguridad a la mercadería; aspectos básicos considerados por los clientes al momento de contratar a una agencia; así mismo brinda el servicio de transporte garantizando confiabilidad en el traslado de las mercancías hasta el punto de destino o distribución.

Servicio logístico integral.- Brinda soporte a toda la cadena logística de abastecimiento, desde el recojo de mercadería en almacén del proveedor, de cualquier parte del mundo, hasta su entrega en el destino indicado por el cliente, continúa

comunicación con los agentes intervinientes en el proceso: proveedores, transporte hasta el puerto de destino, seguimiento de la consolidación y envío de la documentación, retiro y entrega de las mercancías en el lugar indicado por el cliente o ingreso de ésta a un almacén autorizado, según régimen, almacenaje y distribución final. Los clientes requieren contar con un servicio integral que disminuya sus costos de gestión.

Transporte internacional.- Puede ser utilizando bajo el requerimiento y necesidades de los clientes por vía aérea, teniendo en cuenta el tipo de carga: general, congelada, refrigerada etc. Si el cliente prefiere trasladar su carga por transporte marítimo, Navifreight SAC cuenta con tarifas preferenciales con las distintas compañías abasteciendo el servicio desde el Puerto del Callao - Lima - Perú, con el agenciamiento de carga, consolidación FCL y LCL, servicio de aduanas, almacenamiento y distribución de la mercancía; así como el seguimiento de la carga hasta el destino de llegada, si se requiere también se brinda el servicio multimodal, desconsolidación de la carga y entrega de documentación para embarques de importación.

Servicio de agencia de aduanas.- La empresa contaría con una red internacional de socios estratégicos, los cuales proveen el servicio de aduanas en la ciudad que el cliente desee se despache, tanto para actividades de exportación e importación; así mismo con la gestión para el proceso de liberación de mercancías, desde la recepción de los documentos hasta la obtención del levante autorizado por la autoridad aduanera local, adicionalmente se brinda asesoría técnico legal en comercio exterior y aduanas a lo largo del proceso, el recurso humano calificado es clave en éste aspecto, esto permitiría a los clientes contar con el mismo proveedor que enlaza de inmediato el

servicio de carga, que es el que gatilla el proceso, con el resto de trámites para la nacionalización de las mercancías.

Transporte local.- Una vez nacionalizada la mercancía, brinda el servicio de traslado desde el almacén aduanero hasta el almacén del importador, ello considerando el servicio tercerizado para atención a diversas empresas en el país y según especificaciones de la carga a transportar contando para ello con proveedores de transporte local socios estratégicos, que brinden la confiabilidad que los clientes necesitan.

Éstos dos últimos servicios son los que se estarían implementando al modelo actual y con los que se podría implementar el modelo de negocio al de logística integral.

6.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

La estrategia de precios que se usa es la de *alineamiento*, la cual corresponde a un *valor medio* en el mercado y que los clientes le atribuyen tomando como referencia a la competencia; es decir los precios de los servicios son similares a los competidores y dentro del valor que le dan los clientes, el precio está diseñado con coherencia, ya que se trata de ofrecer a los clientes un servicio integral. Por ello la empresa ofrece a sus clientes fletes y costos competitivos en el mercado y con la implementación de la nueva unidad de negocios esa estrategia se mantendrá.

Para determinar el precio por servicio de despacho aduanero, se siguieron los siguientes pasos:

1. Identificar en el ranking de despachadores aduaneros los que gestionaron entre 1,300 a 1,500 DAM anuales, que sería la media de Navifreight, tomando como base el histórico de sus diligenciamientos de cargas anuales.
2. Obtener, de ese ranking, los montos de facturas (precio CIF) promedio anual, (Apéndice G1); el cual asciende a más de US\$39 millones para el año base 2017.
3. Tomando como base los costos cobrados por la competencia, se consideran los siguientes conceptos:
 - i) Comisión de despacho: 0.4% del monto de la factura
 - ii) Gastos operativos: US\$35.00 por DAM
 - iii) Comisión mínima: US\$110.00 por DAM
4. El cálculo se ha realizado en moneda extranjera por lo que se realiza la conversión al tipo de cambio establecido para éste proyecto S/3.40; después de añadir las comisiones por el servicio mencionadas en el paso 3; tenemos como resultado al valor de S/1'340,996.57, ello dividido entre la proyección de la demanda de 1,479 despachos en el año uno; se obtiene un precio promedio unitario por servicio de despacho aduanero de S/906.69.

Respecto al precio del transporte se han considerado en función a los precios promedios de las empresas según costos por zona de alcance y en función al tamaño de los contenedores que pueden ser de 20" y 40" para los casos de FCL; así mismo considerando lo que corresponde a la carga suelta o LCL. (Apéndice G2).

Tabla 9 Demanda e Ingresos Proyectados UN Aduanas: 2018 - 2022

Concepto	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022
Demanda anual servicio Agente Aduanas	1479	1549	1621	1702	1784
Precio por servicio Agente Aduanas (S/)	907	907	907	907	907
P° por servicio de transporte local (S/)	810	810	810	810	810
Total Ingresos Brutos	S/ 2,592,894	S/ 2,714,760	S/ 2,842,354	S/ 2,984,471	S/ 3,127,726

6.3.3. Estrategia de distribución y canales

“Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuarios de negocio” (Malhotra Naresh, 2012). Por ello se pone a disposición de los clientes los diversos servicios utilizando un canal de marketing directo, donde el productor de negocios (Navifreight SAC) utiliza su propia fuerza de ventas para vender de forma directa a los consumidores, evitando intermediarios.



6.3.4. Estrategia de comunicación integral

“Integración y coordinación cuidadosa de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

El tipo de publicidad a utilizar es el llamado BTL (Below de line), ya que la comunicación con los clientes potenciales se realiza por medio de internet, llamadas telefónicas, redes sociales etc., por ello los costos son significativamente menores y en muchos casos, gratuito; este tipo de publicidad nos permite tener una comunicación más personalizada directa con el cliente, adicionalmente utilizamos otros medios como: las ventas personales, especialmente presenciales, también las relaciones publicas que incluyen algunos eventos especiales, páginas web, afiliación a publicaciones y revistas especializadas, etc.

6.4. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing está compuesto por publicidad en revistas especializadas, material publicitario y merchandising, el soporte de un community manager freelance y el pago en redes sociales para la obtención de base de datos de clientes en formularios virtuales o leads y está proyectado para cinco años, tal como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10 Presupuesto de Marketing (en Soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ferias especializadas (Impo y Expo)	S/ 8,024.00	S/ 8,024.00	S/ 8,024.00	S/ 8,024.00	S/ 8,024.00
Publicidad en revista especializada	S/ 5,413.00	S/ 5,413.00	S/ 8,920.00	S/ 8,920.00	S/ 8,920.00
Merchandising	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,500.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Motores de búsqueda (Google AdWords)	S/ 2,232.00	S/ 2,343.60	S/ 2,460.78	S/ 2,583.82	S/ 2,713.01
Community Manager	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00
Redes sociales (Facebook)	S/ 350.00	S/ 500.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Afiliación CCL	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00
Total	S/ 19,969.00	S/ 20,230.60	S/ 24,854.78	S/ 25,477.82	S/ 25,607.01

Capítulo 7

Plan de Operaciones

Como objetivo el plan de operaciones busca mejorar el servicio de logística integral, identificando cada fase de la importación en que interviene la empresa; así como los tiempos de cada etapa para optimizar el proceso, optimizando el know how del recurso humano con el que ya se cuenta; así como la generación de economías de escala.

Actualmente Navifreight SAC cuenta con una oficina propia ubicada en la Av. Elmer Faucett N°297 oficina 203 Urb. Maranga – distrito de San Miguel la cual opera en una zona estratégica tomando en cuenta su cercanía a la provincia del Callao donde se ubica el puerto marítimo y de carga más importante del país; así como el aeropuerto internacional Jorge Chavez.

7.1. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

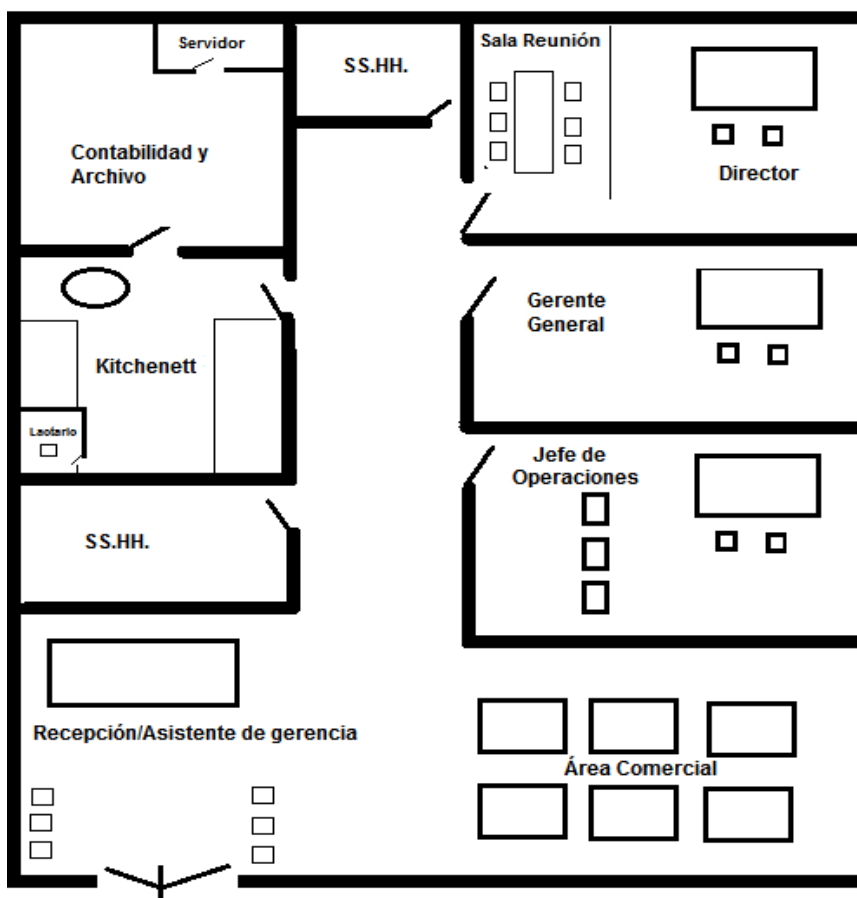


Figura 4 Oficinas Administrativas Actual Agencia de Carga

Como se observa en la figura 4, actualmente la oficina cuenta con una base operativa e infraestructura necesarias para soportar el modelo de negocio de diligenciamiento de carga, siendo los departamentos de comercial y operaciones los elementos clave para la captación de clientes; así como para el seguimiento de la carga y el feedback del estatus de la misma que se le brinda al cliente de manera oportuna y que es un factor diferenciador en el servicio.

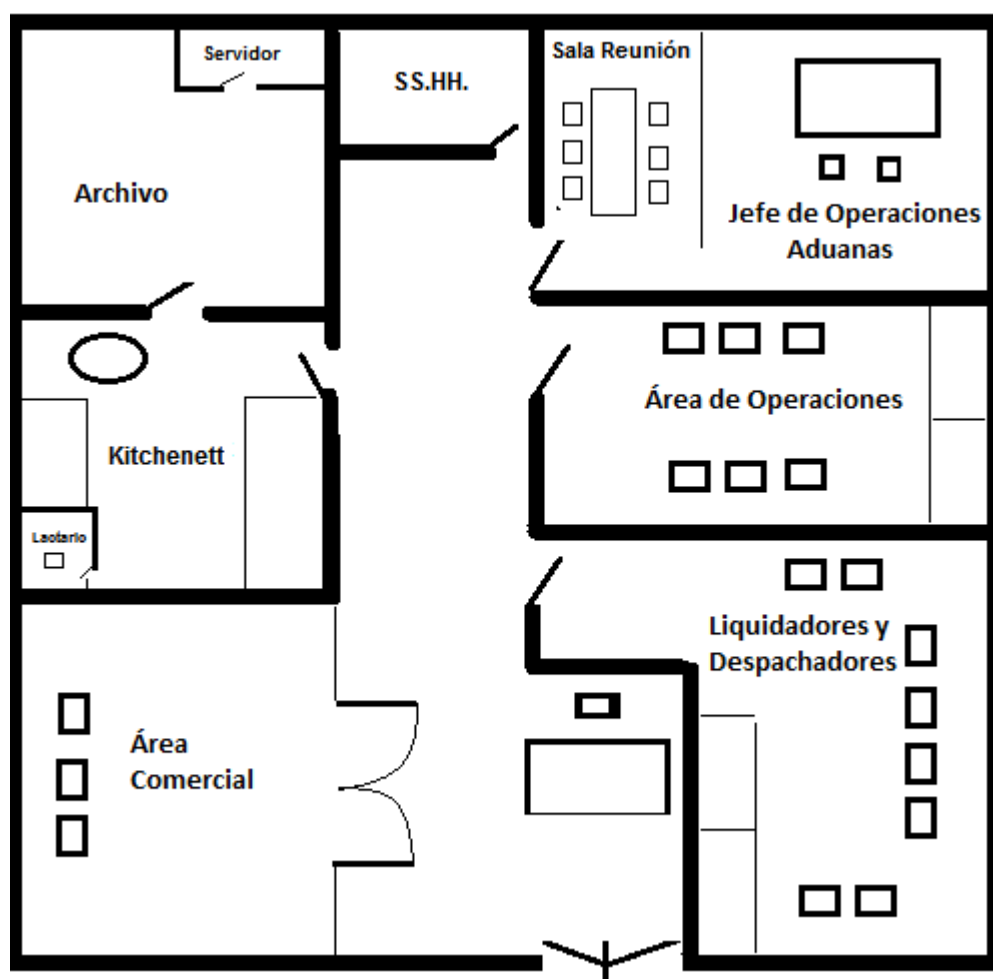


Figura 5 Layout Oficina Agencia de Aduanas

Para poder ampliar el modelo de negocio al de agencia aduanera y de transporte de carga local, se necesitará alquilar una oficina que cumpla con los requisitos mínimos establecidos por la Ley General de Aduanas; es decir que cuente por lo menos con 50 metros cuadrados; así como con un área de archivo específica y para efectos comerciales y por estrategia, cerca de la actual oficina de Navifreight SAC, en el mismo distrito de San Miguel; con ello poder brindar el servicio debido a que, como se detallará más adelante en el plan de recursos humanos, habría un incremento de personal y ello implica un crecimiento y nuevas necesidades de infraestructura y equipamiento.

7.2. Proceso de diligenciamiento de carga y despacho aduanero

Se describirá el proceso, tomando como base la gestión de carga de un cliente de Navifreight SAC para importar mercaderías y que ha pactado condiciones en términos FOB¹⁵ con un exportador en el exterior. En lo que corresponde a la gestión de carga como parte inicial del proceso, la participación de una agencia de carga es directa en etapas como la venta y el feedback para brindar estatus de la carga a sus clientes, pero se torna indirecta en el resto de etapas tomando en cuenta que son desarrolladas directamente por sus socios estratégicos en origen.

El hecho de que los socios estratégicos o co loaders, como los agentes en exterior o las navieras que transportan la mercancía vía marítima, sean quienes realizan efectivamente el servicio de transporte, no exenta a Navifreight SAC de responsabilidad, por el contrario, la empresa se hace responsable de cada etapa del proceso y deberá resolver los inconvenientes que se presenten en origen o en destino de cara al cliente.

A continuación en la figura 6, se muestra un diagrama de flujo, en el que se observan los pasos con el modelo de negocio actual; así como integrando el modelo de negocio de agencia aduanera y transporte local; posteriormente se detalla el proceso:

¹⁵ FOB (FRANCO A BORDO) el vendedor entrega cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto significa que el comprador asume los costes y riesgos de las mercancías desde aquel punto. Recuperado de: <http://www.arancelar.com/azul/materialver.php?pagi=327>

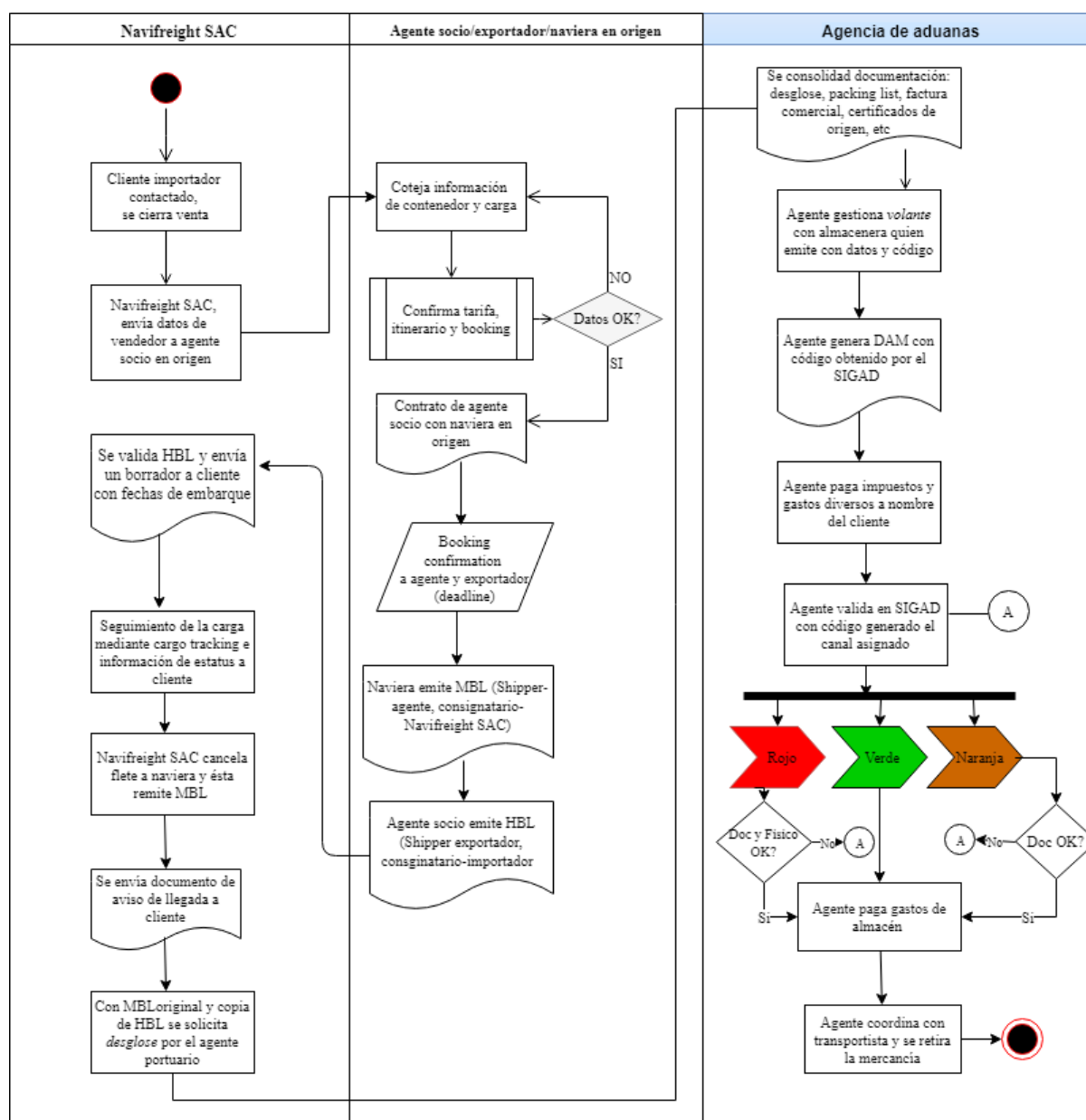


Figura 6 Diagrama de Flujo Gestión de Carga y Despacho Aduanero

Proceso de importación de mercancías y las actividades desarrolladas por las unidades de negocio agente de carga y agente aduanero.

Cliente importador es contactado por un ejecutivo de ventas en función a base de datos que Navifreight SAC gestiona todos los meses a través de membresía en la página de infoescomar (<https://secure.infoescomar.com/members/login>).

Apéndice D

1. Datos del vendedor en origen (Asia, Europa, etc) son enviado al agente socio (co loader) para que éste pueda contactarlo
2. Agente co loader indica tarifa a Navifreight SAC para calcular profit a cobrar a cliente en Perú
3. Agente socio envía itinerario a exportador (con quien cliente de Navifreight SAC pactó) en éste itinerario se define la frecuencia de salidas que suele ser semanal, se genera *booking confirmation* que incluye características del contenedor y la carga. Apéndice E
 - 4.1 Agente socio coteja información para validar si el contenedor y datos de la mercadería son correctos
 - 4.2 Se formaliza contrato entre agente socio y naviera (generalmente por varias cargas generando un código para control (entre naviera y agente)
4. Booking confirmation también es enviado al exportador quien, con su agente de aduana y transportista, coordinan para tener listo el contenedor y con los trámites aduaneros correspondientes, el *deadline* (fecha tope) es hasta 4 días antes de zarpe de nave
5. Navifreight SAC informa en todo momento a su cliente importador respecto al estatus del proceso

6. Naviera emite *master bill of lading* (MBL)¹⁶ en base a información del exportador (datos de carga, peso, consignatario) Apéndice E
7. Agente socio emite *house bill of lading* (HBL)¹⁷ y Navifreight SAC valida con su cliente Apéndice E
8. Agente socio confirma fecha de zarpe de la nave
9. Mediante HBL se informa a cliente ya con fecha de embarque confirmada
10. Seguimiento a través del sistema *cargo tracking* de Navifreight SAC con su agente socio, mediante el cual pueden realizar el seguimiento on line de las mercancías y su localización
11. Navifreight SAC, cancela a flete a naviera para obtener los MBL
12. Navifreight SAC envía documento con aviso de llegada a su cliente con aproximadamente cinco días de anticipación, en éste punto es donde detalla montosa cobrar por la carga, indica ruta para obtención de vistos buenos, almacén donde se descarga contenedor, datos de depósito por gastos, etc
13. Con el MBL y copia del HBL se emite carta para el agente portuario representante de la línea naviera, a éste trámite se le conoce como *desglose*

¹⁶ El Master Bill of Lading (MBL): Emitido por la naviera y la información de los actores regularmente será la de los dos Freight Forwarder participantes (país de origen y país de destino)

¹⁷ House Bill of Lading (HBL): Emitido por el Agente (Freight Forwarder), y la información de los actores (Shipper, Consignee y Notify) será la del proveedor y comprador reales de la mercancía.

Recuperado de: <http://aprcargo.com.mx/logistica-internacional/bill-of-lading-diferencia-hbl-mbl/>

Hasta éste punto, el proceso se refiere únicamente a lo que corresponde a la gestión de carga; es decir el modelo de negocio base de Navifreight SAC, a continuación el proceso continúa pero ya en la etapa que implica las gestiones para la nacionalización de la carga; y ello se realiza mediante el servicio que realiza una agencia aduanera.

14. Cliente importador envía a su agente aduanero (Navifreight SAC con el nuevo modelo de negocio) aviso de llegada con el resto de documentos: *packing list* o lista con la relación detallada de la mercancía y contenido, (Apéndice E) , factura comercial, *certificados de origen*¹⁸
15. En ésta etapa el agente aduanero va determinando costos y gastos que deberá pagar el importador como: impuestos, costos por vistos buenos de los diversos controles en aduanas, sus comisiones y el transporte de corresponder
16. Agente aduanero tramita vía electrónica su carga en el terminal de almacenamiento o depósito temporal previamente pactado por el cliente con el agente de carga o el agente aduanero, y éste emite el *volante de despacho*, el cual es una constancia que valida el ingreso de la carga sea ésta de uno o varios contenedores llenos (FCL) o de mercancía y carga suelta (LCL)
 - 16.1 La emisión del volante de despacho, demora entre 2 a 3 días, ello mientras se descargan los contenedores y el terminal de almacenamiento establece turnos para retiro

¹⁸ El certificado de origen es el documento que tiene por finalidad acreditar y garantizar el origen de las mercancías exportadas, de tal manera que permitan beneficiarse de las preferencias o reducciones arancelarias que otorgan los países en el marco de los tratados o acuerdos comerciales internacionales o regímenes preferenciales.
Recuperado de http://www.diariodelexportador.com/2014/10/que-es-el-certificado-de-origen_24.html

17. Agente aduanero genera DAM o *declaración aduanera de mercancías* (antes DUA). Apéndice E, respecto a éste documento, “su principal finalidad es generar una declaración fidedigna acerca de la mercancía que se viene transportando hacia el país de destino” (V’ Mondragon, 2014, www.diariodelexportador.com)

17.1 Ingreso al sistema de la DAM genera un código correlativo

18. Agente de aduana paga los impuestos correspondientes

19. Sistema SIGAD (sistema integrado de gestión aduanera) asigna el canal correspondiente (verde, naranja o rojo)

19.1 El canal verde permite el levante de la mercancía sin mayor trámite, el canal naranja requiere revisión documentaria y el canal rojo exige revisión documentaria y física de la mercadería antes de autorizar levante

20. Agente aduanero coordina con transportista, se pagan costos de almacén y se procede a retirar la mercancía.

Para mayor detalle en el Apéndice F se muestra el proceso de despacho aduanero de una importación para el consumo según norma oficial.

7.3. Métodos de Producción

7.3.1. Tiempos del proceso de venta y servicio de logística integral

El proceso, como se mencionó antes, implica una serie de etapas en la que los ejecutivos de venta de Navifreight SAC participan de manera directa sobre todo al inicio, posteriormente la labor corresponde a los agentes, co loaders, navieras, etc; así como al agente de aduana, quien se estaría involucrando al modelo de negocio; sin embargo podemos considerar el proceso en 3 etapas:

1. **Contacto, proforma y cierre de venta:** Desde la revisión de la base de datos en infoescomar, el contacto del ejecutivo de ventas, la cotización que realiza el pricing (cotizador), ello no demora más de un día
2. **Tránsito y seguimiento de carga:** Dependiendo de la zona de origen y tomando en cuenta los países con los que Navifreight SAC regularmente moviliza mayor carga, puede ser entre 15 a 20 días para una carga desde Europa y hasta 30 días para una carga de Asia.

Nacionalización y transporte local: Con el nuevo modelo de negocio, ésta labor se enlazaría con el agente de aduanas, quien se encarga de todo el trámite documentario que implica desde el almacenamiento, pago de impuestos, levante y traslado hacia el almacén del cliente. y éste proceso demora hasta 4 o 5 días.

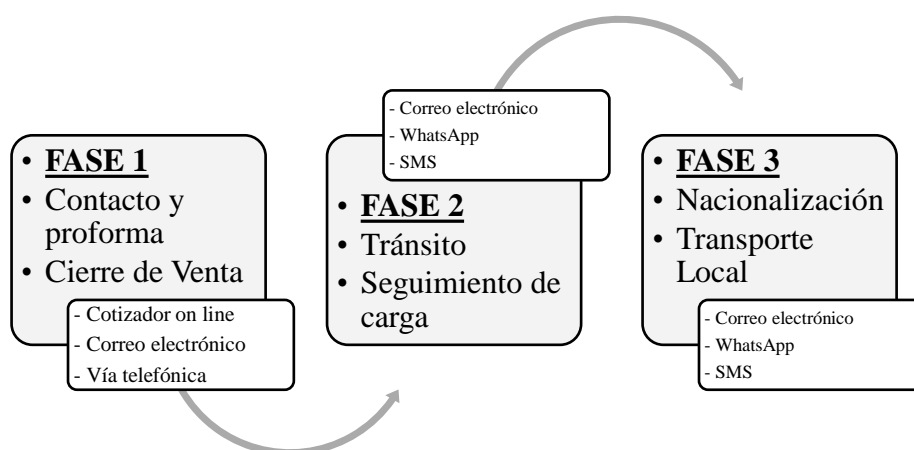


Figura 7 Flujo de Comunicación con los Clientes Según Etapa del Proceso

7.3.2. Economías de escala

En definición “las economías de escala se producen cuando el incremento del volumen disminuye el costo unitario del bien o servicio que produce la empresa”. (Hellriegel, Jacson, & Slocum, Administración Un enfoque basado en competencias, 2013); por lo tanto es estratégicamente importante considerar que, al operar el modelo de negocio de logística integral, Navifreight SAC tendrá la oportunidad de optimizar toda su capacidad, tanto en recurso humano como soporte y alianzas estratégicas, y así ser más eficiente y ofrecer una tarifa por servicio más atractiva a los clientes; es decir y como se demostró en el estudio de mercado, todo importador necesita de manera obligatoria nacionalizar la mercancía que es importada al país, es un trámite que no puede obviar, por ello, que Navifreight SAC ofrezca el servicio integral es más eficiente también para el cliente, puesto que evita los costos de gestión para obtener cotizaciones con otros agentes. Se entiende que es una negociación que beneficia tanto al cliente como a la empresa con un mayor margen para uno y con un precio atractivo y menor costo de gestión para el otro.

A manera de ejemplo, mostramos, en la tabla 11, el costeo por horas/hombre/actividad realizado para un despacho o diligenciamiento de carga tal como se realiza actualmente en la unidad de negocio matriz de Navifreight SAC.

Tabla 11 Costo por Agenciamiento de Carga (en Soles)

Costo Agenciamiento de Carga					
Encargado	Etapas	Concepto	Tiempo	Personal	Costo
Ejec Ventas	Etapas 1	Cierre de venta	45 minutos	1	21.31
Asistente Op	Etapas 2	Seguimiento embarque	10 minutos	1	1.14
Liq/As.Op/Desp	Etapas 3	Notificación de aviso llegada	30 minutos	1	8.52
Despachador	Etapas 2 y 3	Transversal	120 minutos	1	20.45
		Sistemas, comunicación y transporte	Flat 15% del total		7.71
					S/ 59.13

Como se observa, se ha resumido el proceso de despacho de carga a tres etapas, posterior a ello se ha identificado a los responsables y tiempos que tomaría la ejecución de las actividades que engloban cada etapa; así mismo y en función a la remuneración de cada colaborador que interviene se establece un costeo por unidad de producto (gestión de carga), arrojando un monto de S/59.13.

A continuación, en la tabla 12, se establece el mismo proceso, en éste caso, para el despacho aduanero, como se observa en las celdas resaltadas, se están generando economías de escala puesto que se está considerando optimizar el capital humano con el que la empresa cuenta, *prorrateando* los tiempos y por consiguiente los costos en la gestión realizada por el ejecutivo de ventas, quien realizará ya no solamente la venta del servicio de diligenciamiento de carga, sino la venta del servicio de logística integral; así mismo se optimizan los gastos generados por el uso de los servicios de comunicación, sistemas, entre otros. Generando de éste modo economías de escala.

Tabla 12 Costo por Despacho Aduanero (en Soles)

Costo Despacho Aduanero					
Encargado	Etapas	Concepto	Tiempo	Personal	Costo
Ejecutivo Ventas	Etapas 1	Cierre de venta	15 minutos	1	7.10
Despachador	Etapas 2	Consolidar documentación	90 minutos	1	15.34
Liquidador	Etapas 3	Generación DAM	30 minutos	1	5.11
Despachador	Etapas 4	Pago de impuestos y costos locales	45 minutos	1	7.67
Asist Op/Desp	Etapas 5	Gestión levante (Según canal)	60 minutos	1	17.05
		Sistemas, comunicación y transporte	Flat 10% del total		5.23
					S/57.50

7.3.3. Costo cero del tracking integral

Es parte de la propuesta de valor, según el BMC, que el *tracking integral* sea a costo cero para el cliente, pero también deberá serlo para la empresa. Esto es factible tomando en cuenta que como se ha mencionado anteriormente, ésta gestión corresponde únicamente a mantener un canal de comunicación fluido con el cliente respecto a cada una de las etapas del proceso de importación; desde el transporte de carga internacional, pasando por la nacionalización de las mercaderías, hasta el traslado al almacén del importador.

Como se muestra en las tablas 11 y 12 en las que se costea cada etapa en función a factor remuneración/horas hombres de la tarea, y así obtener economías de escala en la propuesta del servicio de logística integral, son los asistentes de operaciones y despachador, tanto de la gestión de carga como la de despacho aduanero, los que mantendrán informado por los diversos canales: página web existente, mensajes vía WhatsApp, SMS o correo electrónico, respecto al estatus de cada uno de las etapas mencionadas en la figura 7 y con ello éste costo se absorbe en la remuneración del colaborador; así como en el uso de los sistemas y comunicación ya existentes.

7.4. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones está formado por componentes de gastos relacionados sobre todo con la constitución formal de la nueva unidad de negocio, en la cual se destaca sobre todo uno relacionado a la emisión de una carta fianza por US\$ 150,000 (ciento cincuenta mil y 00/100 dólares americanos) que es exigida en el decreto legislativo N°1053 o Ley General de Aduanas que en su artículo 154° establece lo siguiente: “...en ningún caso el monto de la Carta Fianza podrá ser menor de US\$ 150,000.00, (Ciento cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América). Dicho monto es exigible a las agencias de aduana que

inicien sus actividades”. Al respecto se detallará en la parte del plan financiero para sustentar la modalidad de emisión de ésta garantía requerida.

Así mismo en el presente presupuesto se asignan gastos relacionados a las demás formalidades requeridas para que se pueda autorizar el funcionamiento de una agencia de aduana como persona jurídica; al respecto el artículo 151° de la referida ley exige presentar lo siguiente:

- a) Testimonio de la escritura de constitución social debidamente inscrita en los Registros Públicos.
- b) Declaración Jurada de cada director en la que declare ser residente en el país, su domicilio legal y no haber sido declarado en quiebra.
- c) Carta Fianza.
- d) Copia fotostática debidamente autenticada por el Fedatario de SUNAT de su Inscripción en el Registro Unico de Contribuyentes (RUC).
- e) Declaración Jurada en la que se señale haber cumplido con la implementación de la infraestructura a que se refiere el presente Reglamento

Por otro lado en éste presupuesto también se está considerando el equipamiento en mobiliario y equipos necesarios para el inicio de actividades con cinco colaboradores, proyectado un crecimiento al inicio del tercer periodo, con tres colaboradores adicionales.

Se detalla lo mencionado en la tabla 13 y 14 a continuación:

Tabla 13 Presupuesto de Operaciones (en Soles)

Gastos Operativos	x Mes - Año 1	x Mes - Año 2	x Mes - Año 3	x Mes - Año 4	x Mes - Año 5
Transporte	S/ 720.00	S/ 756.00	S/ 793.80	S/ 833.49	S/ 875.16
Licencias de Software	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Mantenimiento y limpieza	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00
Mantenimiento de Hardware y Software	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00
Servicio de seguridad	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 90.00
Total al Año	S/ 1,830.00	S/ 1,866.00	S/ 1,903.80	S/ 1,943.49	S/ 1,985.16
Gastos únicos al año sumados a los Gastos Operativos					
Recarga de Extintores	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00
Garantía por alquiler	S/ 2,400.00				
Total al Año	S/ 2,640.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00

Tabla 14 Presupuesto de Gastos Administrativos (en Soles)

Gastos Administrativos	Año 0	x Mes - Año 1	x Mes - Año 2	x Mes - Año 3	x Mes - Año 4	x Mes - Año 5
Salarios y remuneraciones*		S/ 28,128.97	S/ 28,128.97	S/ 36,960.44	S/ 36,960.44	S/ 36,960.44
Alquiler de Local		S/ 1,200.00	S/ 1,260.00	S/ 1,323.00	S/ 1,389.15	S/ 1,458.61
Servicio de Luz		S/ 270.00	S/ 270.00	S/ 270.00	S/ 270.00	S/ 270.00
Telefonía celular		S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00
Telefonía Fija e Internet		S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00	S/ 280.00
Otros Gastos		S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00
Total al Año		S/ 30,628.97	S/ 30,688.97	S/ 39,583.44	S/ 39,649.59	S/ 39,719.05
Gastos únicos al año sumados a los Gastos Administrativos						
Gastos de Marketing		S/ 19,969.00	S/ 20,230.60	S/ 24,854.78	S/ 25,477.82	S/ 25,607.01
Gastos Tram. Constitución 1° Vez	S/ 3,000.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00
Com. Emisión/Renov. CF S\$150,000	S/ 22,950.00	S/ 119.00	S/ 119.00	S/ 119.00	S/ 119.00	S/ 119.00
Total al Año	S/ 22,950.00	S/ 20,288.00	S/ 20,549.60	S/ 25,173.78	S/ 25,796.82	S/ 25,926.01

Capítulo 8

Plan de Recursos Humanos

Planificar la gestión del Capital Humano permitirá identificar, desarrollar y potenciar el talento que añade valor a la organización, ello con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales que se han planteado.

Una correcta concepción de ésta etapa es la siguiente:

“La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizaciones en un periodo de tiempo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura y garantizar el éxito de la misma” (Chiavenato, 2010).

8.1. Estructura Organizacional

La empresa actualmente mantiene una estructura organizacional cuyos organos de dirección son: el directorio conformado por los tres socios actuales, el director y la gerencia general. Los órganos de línea son el área comercial de la unidad de carga en marcha actualmente; así mismo el área de operaciones.

Como proyección, se estructura el diseño de la unidad de negocio de aduanas.

Se muestra el organigrama de la actual estructura de la empresa Navfreight SAC en la que se añade la unidad Agencia de Aduanas con un equipo inicial de siete colaboradores, encabezados por un jefe de operaciones quien tendrá a cargo ésta oficina desplazada; posteriormente se detalla el perfil, requisitos, remuneración, funciones y actividades de cada uno de los puestos propuestos en ésta estructura.

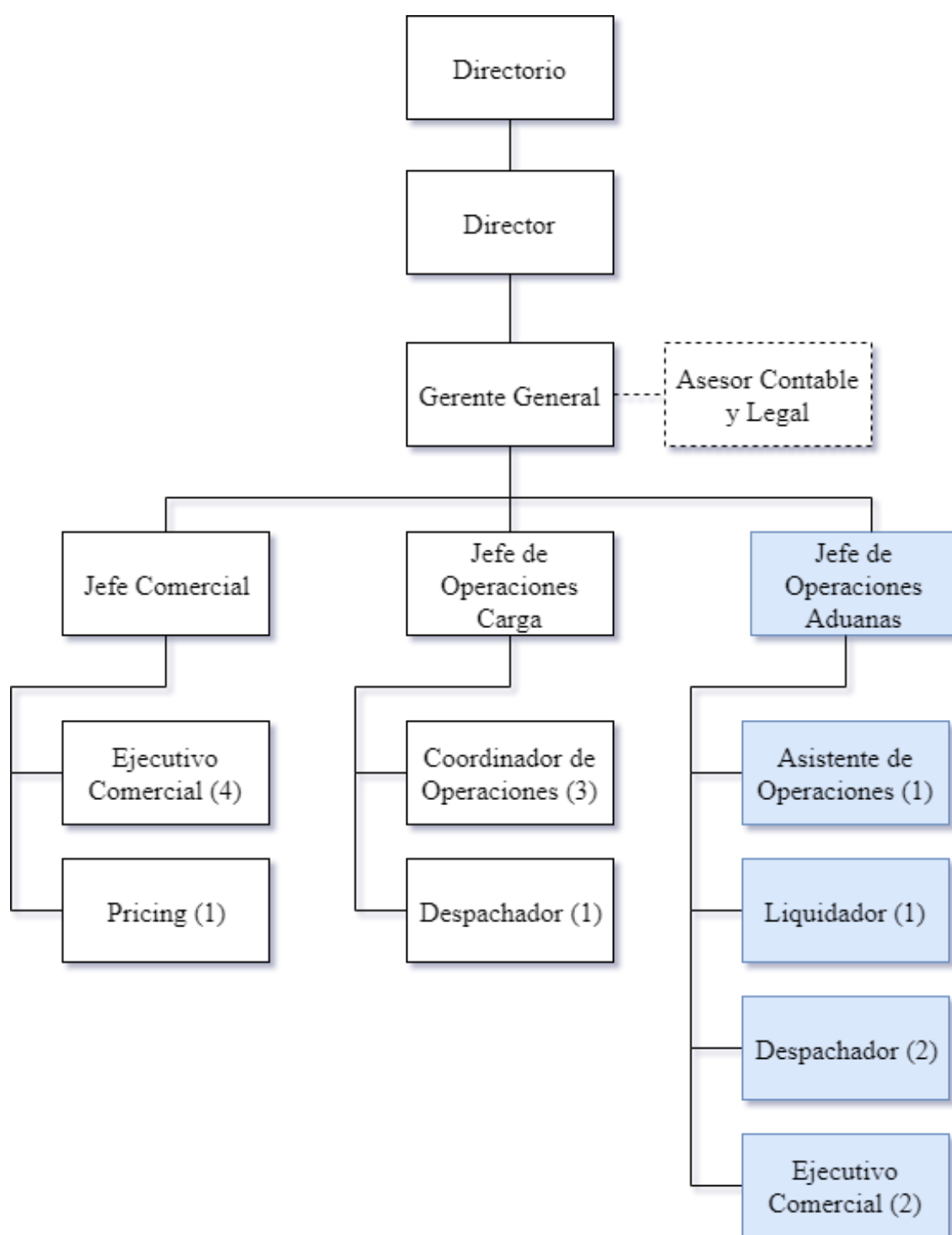


Figura 8 Organigrama Navifreight SAC - Logística Integral
 Tomado de Chiavenato, 2002.

8.2. Perfiles y Competencias del Puesto

8.2.1. Jefe de Operaciones Aduaneras

Perfil:

- ✓ Profesional Técnico o Bachiller en Administración de Negocios Internacionales o carreras afines.
- ✓ Experiencia requerida, mínimo ocho años en el área de operaciones de Aduanas, habiendo liderado equipos de preferencia.
- ✓ Conocimientos comprobados sobre normatividad y procedimientos aduaneros.
- ✓ Contar con licencia de agente de aduanas.
- ✓ Conocimiento en idiomas: Idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- ✓ Conocimiento en sistemas de cómputo: MS Office a nivel intermedio

Competencias:

- Conducción de otros
- Liderazgo
- Iniciativa
- Credibilidad técnica
- Tolerancia y manejo de presión

8.2.2. Liquidador

Perfil:

- ✓ Profesional técnico estudios concluidos y/o universitario de las carreras de Negocios Internacionales, Comercio Exterior o afines.
- ✓ Experiencia laboral mínima de tres años en posiciones similares en Agencia de Aduana asumiendo roles de Sectorista y/o Liquidador.

- ✓ Conocimiento de la Ley General de Aduanas, del Reglamento de la Ley General de Aduanas y los Procedimientos Aduaneros vigentes (régímenes definitivos y temporales.)
- ✓ Conocimientos básicos en clasificación arancelaria.
- ✓ Nivel de inglés básico concluido.
- ✓ Microsoft Office a nivel intermedio.

Competencias:

- Habilidad para el registro rápido de la información
- Comunicación efectiva
- Concentración
- Gran actitud de servicio
- Capacidad para el manejo de situaciones difíciles
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Flexibilidad al cambio

8.2.3. Despachador

Perfil:

- ✓ Experiencia en despacho aduanero o realizando funciones similares mínima de tres años.
- ✓ Haber llevado el curso de Auxiliar de Despacho Aduanero.
- ✓ Necesario contar con carnet de despachador aduanero.
- ✓ Referencias laborales.

Competencias:

- Comunicación efectiva

- Gran actitud de servicio
- Capacidad para optimizar rutas
- Capacidad de análisis documentario
- Proactividad

8.2.4. Ejecutivo de ventas

Perfil:

- ✓ Estudiante y/o Egresado de la carrera de Administración, Negocios Internacionales o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de un año en call center, ventas o ventas cruzadas.
- ✓ Experiencia en negociación y cierre de ventas.
- ✓ Buena dicción, excelente redacción y ortografía.
- ✓ Manejo de Office (Intermedio)

Competencias:

- Persona dinámica y con mucha empatía.
- Capacidad de adaptación a los cambios
- Capacidad de resolución de conflictos
- Tolerancia a la frustración
- Trabajo bajo presión
- Empatía
- Perseverancia

8.2.5. Asistente de Operaciones

Perfil:

- ✓ Técnico o egresado en Administración de Empresas o carreras afines.

- ✓ Especialización o experiencia en gestión y almacenes, comercio internacional y régimen aduanero.
- ✓ Conocimiento intermedio Excel
- ✓ Conocimiento de inglés nivel básico-intermedio.
- ✓ Experiencia mínima de dos años, en este sector.

Competencias:

- Proactividad
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de organización
- Orientación al cliente
- Relaciones interpersonales

8.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)

8.3.1. Jefe de Operaciones aduaneras

Funciones:

- Dirigir y coordinar con todo el equipo de la agencia los ingresos de las operaciones diarias; así como el cumplimiento de los indicadores planificados de la agencia.
- Firma de las DAM (Declaraciones Aduaneras de Mercaderías)
- Garantiza, mediante su gestión y liderazgo, que todos los despachos/ingresos de aduanas sean completados de forma debida y a tiempo.
- Maneja la productividad del equipo y desarrolla iniciativas para mejorar la eficiencia de su desempeño.
- Desarrolla las mejores prácticas y garantiza la adherencia operacional para definir los estándares de los procesos.
- Supervisa la gestión operativa y garantiza la entrega contra el alcance acordado.

- Maneja los problemas que puedan presentar los clientes en una estancia mayor.
- Garantiza la adherencia operativa a los estándares de cumplimiento.
- Identifica las necesidades y oportunidades de entrenamiento para desarrollar un equipo de operaciones de aduanas altamente calificado.
- Dirige y optimiza los elementos de cada proceso de aduanas

8.3.2. Liquidador

Funciones:

- Elaborar las declaraciones de aduanas de acuerdo a la Ley General de Aduanas y demás, teniendo en cuenta la atención de despachos.
- Ingreso de información en el software de aduanas correspondiente de la empresa, teniendo en cuenta la documentación recibida.
- Preparación de guías de remisión.
- Clasificación arancelaria de las mercancías.
- Autoliquidaciones.
- Cumplir con todos los aspectos relacionados a seguridad y calidad.

8.3.3. Despachador

Funciones:

- Recibir, manejar y transferir documentos físicos de los embarques a los almacenes terceros y proveedores, adhiriéndose a las regulaciones y procedimientos internos.
- Ejecuta actividades en puertos aire/mar.
- Coordina pre-embarque y recojo/entrega.
- Garantiza que los requerimientos de los clientes sean cumplidos y realiza las acciones correctivas en caso de desviaciones en el proceso.

- Coordina los embarques.
- Coordina la provisión de los costos originalmente no incluidos en las ofertas al cliente.
- Coordina la facturación de terceros (ejemplo; tasas de embarque a transportistas).
- Mantiene responsabilidad por la compañía ante aerolíneas y/o agentes de embarque.
- Desempeña otras labores administrativas locales.

8.3.4. Ejecutivo Comercial

Funciones:

- Generar ventas, reactivaciones y reinscripciones de programas a clientes producto de las gestiones de atención y seguimiento al cliente.
- Contacto con nuevos referidos y con ex clientes para reconectar servicios de agenciamiento.
- Seguimiento permanente de cartera asignada de clientes y potenciales clientes.
- Brindar una atención personalizada al cliente cumpliendo con los parámetros de calidad de llamada.
- Redacción de documentos.
- Apoyo en temas contables y de administración.

Cabe mencionar la importancia particularmente que representa el equipo comercial para el cumplimiento de las metas y proyecciones establecidas en el presente plan de negocios. Como ya se ha mencionado, al ser Navifreight SAC una empresa en marcha, existe ya una estructura y procedimientos para el seguimiento y cumplimiento de metas tanto por el jefe comercial como por el director de la empresa como responsables directos de lograr las cifras se concreten.

La estructura organizativa plantea solamente un jefe comercial que actuará de manera transversal en ambas unidades de negocio, las cuales consideran 4 ejecutivos comerciales en la unidad de negocio de carga que también podrán vender servicio de despacho y se adicionarán 2 ejecutivos más a partir del periodo 1 en la unidad de negocio de aduana.

La dirección y jefatura de ventas estructura un seguimiento y cumplimiento de las metas de manera mensual según proyección para cada uno de los ejecutivos comerciales; como observamos a continuación en la tabla 15 lo que corresponde al avance del año 2019 respecto a las cuotas por ejecutivo. Cabe mencionar que ya Navifreight SAC se encuentra en proceso de implementación de la actual unidad de negocios aduanas y ya está proyectando el cumplimiento de las cuotas proyectadas, según lo establecido en el presente plan de negocio, sumando un ejecutivo adicional según plan estratégico integral.

Tabla 15 Cuadro Control Cuotas por Ejecutivo – Anual

CUOTAS POR EJECUTIVO 2,019									
	Ejecutivo A	Ejecutivo B	Ejecutivo C	Ejecutivo D	Ejecutivo E	Total	Cerrado	%	Saldo
Enero	30	30	15	15	15	105	104	99%	1
Febrero	30	30	15	15	15	105	88	84%	17
Marzo	30	30	15	15	15	105	95	90%	10
Abril	30	30	20	20	20	120			
Mayo	30	30	20	20	20	120			
Junio	30	30	20	20	20	120			
Julio	35	35	20	20	20	130			
Agosto	35	35	20	25	25	140			
Setiembre	40	40	25	25	25	155			
Octubre	40	40	25	25	25	155			
Noviembre	40	40	25	25	25	155			
Diciembre	40	40	20	20	20	140			
	410	410	240	245	245	1550	287	19%	28

Así mismo, se muestra en la siguiente tabla el desagregado del cumplimiento de cuotas de manera mensual y por vendedor.

Tabla 16 Cuadro Control Cuotas por Ejecutivo - Mensual

MES 1								
Responsable	Cuota	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total	%	Pdte
Ejecutivo A	35	4	15	5	6	30	86%	5
Ejecutivo B	35	8	10	6	6	30	86%	5
Ejecutivo C	15	5	2	6	4	17	113%	-2
Ejecutivo D	15	3	5	2	2	12	80%	3
Ejecutivo E	15	5	6	2	2	15	100%	0
Totales	115	25	38	21	20	104	90%	11

MES 2								
Responsable	Cuota	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total		Pdte
Ejecutivo A	35	3	12	4	4	23	66%	12
Ejecutivo B	35	5	9	5	5	24	69%	11
Ejecutivo C	15	3	4	4	3	14	93%	1
Ejecutivo D	15	3	4	1	5	13	87%	2
Ejecutivo E	15	5	3	2	4	14	93%	1
Totales	115	19	32	16	21	88	77%	27

MES 3								
Responsable	Cuota	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total		Pdte
Ejecutivo A	35	6	11	5	9	31	89%	4
Ejecutivo B	35	9	4	7	10	30	86%	5
Ejecutivo C	15	2	6	4	3	15	100%	0
Ejecutivo D	15	1	4	1	4	10	67%	5
Ejecutivo E	15	3	2	1	3	9	60%	6
Totales	115	21	27	18	29	95	83%	20

8.3.5. Asistente de Operaciones

Funciones:

- Brindar el soporte al supervisor de operaciones.
- Diligenciamiento de DAM (Declaraciones Aduaneras de Mercaderías).
- Transmisión electrónica
- Elaboración de reportes mensuales y trimestrales de abandono legal.
- Verificación de las documentaciones aduaneras para los ingresos y retiros de mercancía (Levante autorizado, cuenta corriente DAM, warrant de mercadería).
- Realizar pedidos para los servicios de terceros estiba, montacargas, transporte.
- Brindar el soporte operativo al supervisor de operaciones.
- Coordinación con los clientes sobre los servicios de transporte solicitado.
- Coordinación con la agencia de aduanas para las siguientes operaciones: aforo, retiro, ingresos.
- Otras funciones y tareas que considere la Jefatura de Operaciones.

8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación

8.4.1. Reclutamiento

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2010).

Navifreight SAC, establece primero un proceso de convocatoria interna para validar si algún colaborador cumple con el perfil del puesto vacante. Por otro lado, se procede también a realizar una convocatoria por portales o redes laborales especializadas como LinkedIn, Laborum, Aptitus, e incluso por Facebook en grupos cerrados afines al rubro.

8.4.2. Selección de Personal

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2010), teniendo en cuenta el concepto anterior en esta etapa se tendrán en consideración los siguientes pasos en la selección del personal:

Primero: Contactarse con los candidatos seleccionados para detallar las condiciones, verificar interés y disponibilidad y citarlos para realizar la evaluación respectiva.

Segundo: Se realizan las evaluaciones de la hoja de vida y se solicita la documentación según se considere necesario contrastar, se solicitan los antecedentes policiales y/o penales, se validan algunas de las referencias profesionales indicadas y por último se contrasta en centrales de riesgo para verificar solvencia moral.

Tercero: Los candidatos que quedaron finalistas (al menos tres) serán entrevistados por la jefatura del área correspondiente y por uno de los directores, si éstos lo consideran pertinente y con ello definir que candidato es el ganador.

8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación

8.5.1. Inducción

Es el proceso en el cual se presenta a la empresa a los nuevos colaboradores con la finalidad de integrarlos al equipo, se les confecciona una malla o programa con itinerarios en las distintas áreas de la empresa y puedan entender el desarrollo de cada uno de ellas, así como el conocimiento de su área y puesto, adicionalmente se le explicará al colaborador las normas, políticas y reglamentos de la empresa; así como la visión, misión y objetivos de la misma.

8.5.2. Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2010).

Navifreight SAC considera que el aprendizaje se da sobre todo con la metodología de observación o aprendizaje experiencial; es decir que los colaboradores apoyen a los miembros nuevos del equipo mediante programas de inducción, clínicas de venta, entre otros.

El *microlearning* o aprendizaje por *pequeñas dosis* también formará parte de la formación de los colaboradores, esto tomando breves espacios entre la jornada laboral para difusión de nuevos aspectos regulatorios aduaneros, aspectos relacionados a la competencia y benchmarking, etc; ello encabezado por los directivos y jefaturas de las diversas áreas.

8.5.3. Evaluación

Los directivos y la jefatura correspondiente evaluarán a los colaboradores en función al vencimiento de los plazos contractuales y previo a tomar la decisión de renovar o no mediante adenda el contrato laboral.

La evaluación corresponde a aspectos cualitativos como adaptación, aprendizaje, iniciativa, trabajo en equipo, entre otros. Por otro lado, en la evaluación cuantitativa se destaca el cumplimiento de metas como factor prioritario, se considera también aspectos relacionado a número de tardanzas o inasistencias; así como indicadores concretos y específicos de cada puesto, vinculados sobre todo a errores en el registro o emisión de la documentación correspondiente, ya que éstos errores generan retribuciones y pagos considerables que la empresa debe realizar al ente regulador por multas o sanciones.

8.6. Motivación y Desarrollo

“Además de crear empleos que las personas consideren desafiantes y gratificantes, otro elemento que motiva a las personas es la idea de que pueden tener la esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas” (Hellriegel & Slocum Jr, Comportamiento Organizacional, 2009).

En función al concepto anterior, la empresa procura mantener un entorno de competitividad permanente, tomando de alguna manera colaboradores referentes o casos de éxito que permanecen o tomaron otro rumbo pero que lograron grandes resultados gracias a su esfuerzo. Ello se da gracias al permanente contacto, cercanía y espacios de comunicación que existe entre todos.

Así mismo la empresa procura mantener al personal motivado mediante actividades de reconocimiento por desempeño; así como la celebración de cumpleaños, efemérides diversas como el día de la madre, día del padre, almuerzo de gala por aniversario de la empresa, actividades de fin de año, etc. Todo ello involucra la participación de todos los colaboradores en la organización de estas celebraciones, generando por supuesto un espacio informal y para compartir siempre necesario.

8.7. Remuneraciones y Compensaciones

A continuación detallaremos la remuneración de cada uno de los colaboradores de la agencia de aduanas Navifreight SAC:

1. Jefe de Operaciones:

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: S/5,000 (Cinco mil y 00/100 Soles)
- Modalidad Contractual: Plazo Indeterminado

2. Liquidador

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: S/1,800 (Un mil ochocientos y 00/100 Soles)
- Modalidad Contractual: Plazo Indeterminado

3. Despachador:

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: S/1,800 (Un mil ochocientos y 00/100 Soles)
- Modalidad Contractual: Plazo Indeterminado

4. Asistente de Operaciones:

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: S/1,200 (Un mil doscientos y 00/100 Soles)
- Modalidad Contractual: Plazo Indeterminado

5. Ejecutivo de Ventas:

- Tipo de remuneración: Fijo más variable
- Remuneración promedio: S/5,000 (Cinco mil y 00/100 Soles)
- Modalidad Contractual: Plazo fijo

8.8. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de recursos humanos está basado en función a los cinco colaboradores con los que se inician operaciones de la oficina de Aduanas; se asume un promedio de operaciones de hasta un mil doscientas al año y se proyecta un crecimiento del 20% al año tres, por lo que se estarían sumando al equipo dos colaboradores nuevos.

Tabla 17 Presupuesto de Recursos Humanos

	Básico Mensual	Asig. Familiar	Vacaciones	2 Gratif	CTS	EsSalud	X Año	X Mes
Jefe de Operaciones	S/ 5,000.00	93	S/ 5,093.00	S/ 11,102.74	S/ 5,551.37	458.37	S/ 77,260.81	S/ 6,438.40
Liquidador	S/ 1,800.00	93	S/ 1,893.00	S/ 4,126.74	S/ 2,063.37	170.37	S/ 28,716.81	S/ 2,393.07
Despachador	S/ 1,800.00	93	S/ 1,893.00	S/ 4,126.74	S/ 2,063.37	170.37	S/ 28,716.81	S/ 2,393.07
Asistente Operaciones	S/ 1,200.00	93	S/ 1,293.00	S/ 2,818.74	S/ 1,409.37	116.37	S/ 19,614.81	S/ 1,634.57
Ejecutivos de Ventas	S/ 5,000.00	93	S/ 5,093.00	S/ 11,102.74	S/ 5,551.37	458.37	S/ 77,260.81	S/ 6,438.40

Número de Trabajadores por Años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Liquidador	1	1	1	1	1
Despachador	2	2	3	3	3
Asistente de Operaciones	1	1	1	1	1
Ejecutivos de Ventas	2	2	3	3	3

Presupuesto de Gasto en Planillas Mensual por cada año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Operaciones	S/ 6,438.40	S/ 6,438.40	S/ 6,438.40	S/ 6,438.40	S/ 6,438.40
Liquidador	S/ 2,393.07	S/ 2,393.07	S/ 2,393.07	S/ 2,393.07	S/ 2,393.07
Despachador	S/ 4,786.14	S/ 4,786.14	S/ 7,179.20	S/ 7,179.20	S/ 7,179.20
Asistente de Operaciones	S/ 1,634.57	S/ 1,634.57	S/ 1,634.57	S/ 1,634.57	S/ 1,634.57
Ejecutivos de Ventas	S/ 12,876.80	S/12,876.80	S/19,315.20	S/19,315.20	S/19,315.20
Total	S/ 28,128.97	S/ 28,128.97	S/ 36,960.44	S/ 36,960.44	S/ 36,960.44

Capítulo 9

Plan Financiero

Se justifica la realización del Plan de Negocios a través del análisis de la información contable-financiero. Determina los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Debe considerarse una inversión de capital de S/65,450.00 y un requerimiento de capital de trabajo de S/311,619.18 que dan un total de S/377,069.18, la estructura de financiamiento se conforma con el 50% del aporte de accionistas; así mismo se recurrirá a una entidad financiera para el financiamiento del 50% restante de dicha inversión; es decir S/188,534.59; así mismo una entidad financiera para la emisión de la carta fianza (póliza de caución), la cual es requerida, como se especificó en el plan de operaciones, en el artículo 154° de la Ley General de Aduanas para la constitución de una agencia de aduanas; dicho documento será emitido por un banco local que otorga condiciones preferenciales ya que la fianza será emitida contra una garantía hipotecaria (local comercial de Navifreight SAC).

9.1. Supuestos

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 29.5%, respectivamente.
- El foco en el 3% del mercado meta, está en función a la capacidad operativa inicial de la empresa.
- Las ventas son 100% al contado.

- El porcentaje de crecimiento anual es incremental desde un 2% a un 5% en función al a las proyecciones del MEF entre el 2017 y 2022.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio.

9.2. Estructura de Costos

El presente plan de negocios, tiene una estructura de Costos Fijos y Costos Variables, en la Tabla 16 se detallan cuáles son los costos que la unidad de negocio aduanera de Navifreight SAC proyecta.

Cabe precisar que éste tipo de negocio implica realmente un bajo porcentaje de inversión respecto a activos fijos o bienes de capital, puesto que se cumplirá sobre todo con los requerimientos básicos requeridos por el ente regulador como una oficina de 50 mt² mínimo, la cual será alquilada lo demás es, sobre todo, equipamiento informático, software de soporte y lo que corresponda a la implementación de dicha oficina.

Es necesario, sin embargo, una fuerte inversión en capital humano, el cual debe ser calificado y con experiencia, puesto que uno de las exigencias del rubro correspondiente al despacho aduanero es el conocimiento de la normativa y regulaciones, las cuales requieren importantes multas y sanciones en caso errores operativos o en las declaraciones correspondientes para el pago de impuestos correspondientes.

Se observará por ello un importante margen de contribución por valor unitario debido a que los costos variables son relativamente bajos; por otro lado, para el cálculo del punto de equilibrio, los costos fijos ajustarán y sinceran la información, calzando con las proyecciones realizadas en este estudio; así como con las expectativas de los directivos propietarios y accionistas de la empresa matriz.

Tabla 18 Estructura de Costos Anuales Proyectados (en Soles)

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y remuneraciones	S/ 337,547.67	S/ 337,547.67	S/ 443,525.29	S/ 443,525.29	S/ 443,525.29
FEE (Aporte a matriz)	S/ 259,289.41	S/ 264,475.19	S/ 269,764.70	S/ 275,159.99	S/ 280,663.19
Intereses Financiamiento	S/ 28,280.19	S/ 24,085.80	S/ 19,262.25	S/ 13,715.16	S/ 7,336.02
Depreciación y Amortizac(*)	S/ 21,816.67	S/ 17,453.33	S/ 13,090.00	S/ 11,260.00	S/ 6,390.00
Gastos de Marketing	S/ 19,969.00	S/ 20,230.60	S/ 24,854.78	S/ 25,477.82	S/ 25,607.01
Alquiler de Local	S/ 14,400.00	S/ 15,120.00	S/ 15,876.00	S/ 16,669.80	S/ 17,503.29
Transporte y Movilidad	S/ 8,640.00	S/ 9,072.00	S/ 9,525.60	S/ 10,001.88	S/ 10,501.97
Telefonía celular	S/ 7,800.00	S/ 7,800.00	S/ 7,800.00	S/ 7,800.00	S/ 7,800.00
Licencias de Software	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Mantenimiento y limpieza	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Telefonía Fija e Internet	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00
Servicio de Luz	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00
Garantía de alquiler	S/ 2,400.00				
Mant. Hardware/Software	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00
Otros Gastos	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Servicio de seguridad	S/ 1,080.00	S/ 1,080.00	S/ 1,080.00	S/ 1,080.00	S/ 1,080.00
Recarga Extintores	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00
Tramite Const. x 1 Vez	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 200.00
Em/Renov. CF US\$150,000	S/ 119.00	S/ 119.00	S/ 119.00	S/ 119.00	S/ 119.00
Total	S/ 721,821.94	S/ 717,463.59	S/ 825,377.62	S/ 825,288.94	S/ 821,005.77
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Servicio Transporte	S/ 1,197,990.00	S/ 1,221,949.80	S/ 1,246,388.80	S/ 1,271,316.57	S/ 1,296,742.90
Total	S/ 1,197,990.00	S/ 1,221,949.80	S/ 1,246,388.80	S/ 1,271,316.57	S/ 1,296,742.90

(*) Se detalla cálculo de depreciación en Apéndice H

Es importante mencionar que, según política de la empresa Navifreight SAC, la nueva unidad de negocios aduanera debe aportar un FEE o cuota 10% del total de ventas anuales a la empresa matriz a manera de compensación o retribución por el soporte de la alta dirección y personal de línea durante el horizonte de tiempo analizado en el presente plan de negocios (cinco años).

9.3. Análisis de Punto de Equilibrio

El nivel de operaciones en el cual los ingresos y los costos esperados de una empresa son exactamente iguales. En equilibrio, una empresa no obtendrá un ingreso de operación, ni incurrirá en pérdida de operación. (Warren, Reeve, & Fees, 2016)

Para encontrar el punto de equilibrio, en primer lugar, se halla el margen de contribución, el cual es la diferencia entre el precio de venta del servicio de despacho aduanero y los costos unitarios variables que éste genera.

$$MC = PV - CVU$$

Donde:

MC = Es el Margen de Contribución Unitario

PV = Precio de venta del servicio

CVU = Costo Variable Unitario

Tomando en cuenta los datos correspondientes al análisis y estructura de costos e identificación del precio correspondientes al periodo 1 realizado anteriormente, se obtiene el siguiente resultado:

$$MC = 1,753.14 - 810.00$$

$$\mathbf{MC = S/943.14}$$

Una vez hallado el Margen de Contribución se calcula el punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio del periodo} = \frac{\text{Total de Costos Fijos del periodo}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

Los datos que se obtienen son los siguientes:

Datos para el cálculo del Punto de Equilibrio

Precio Venta	1,753
C.V. Unitario	810
Costos Fijos Año	721,822
Pto. Equilibrio	765 Q de Equilibrio
S/ Ventas Equilibrio	1,341,747 S/ de Equilibrio

Para alcanzar el punto de equilibrio se deben vender 765 servicios de despacho aduanero y transporte local, ello en genera un monto de S/1'341,747.00.

A continuación, en la figura 8, se grafica el punto de equilibrio del presente proyecto.

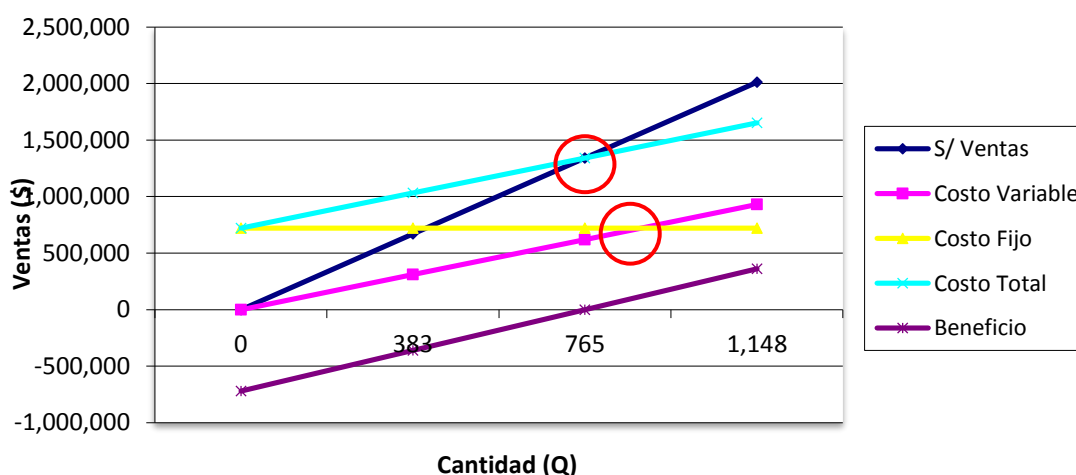


Figura 9 Punto de Equilibrio - Periodo 1

Tomado: <http://www.excelnegocios.com/punto-de-equilibrio-en-excel-toma-de-desiciones/>

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	383	765	1,148
S/ Ventas	0	670,873	1,341,747	2,012,620
Costo Variable	0	309,962	619,925	929,887
Costo Fijo	721,822	721,822	721,822	721,822
Costo Total	721,822	1,031,784	1,341,747	1,651,709
Beneficio	-721,822	-360,911	0	360,911

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 765.339 unidades año

9.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento

Como se mencionó anteriormente en el análisis interno, una de las fortalezas de la empresa matriz Navifreight SAC, es la liquidez y capacidad de endeudamiento de los directivos fundadores, el cual se traduce en la oferta de productos financieros que le son enviados por las instituciones financieras bancarias y no bancarias inclusive; por ello y adicionalmente a la naturaleza de la actividad que desarrollaría ésta nueva unidad de negocios para despacho aduanero, es que la inversión en activos fijos, por ejemplo, es necesaria solamente para la compra de mobiliario y equipamiento de oficina, puesto que es más eficiente que el local sea alquilado ya que se requiere (por norma) un espacio desde 50 mt².

Las fuentes de financiamiento serán fundamentalmente dos: Capital propio (patrimonio) y crédito otorgado por el sistema financiero.

9.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial, según el análisis de costos variables y costos fijos en el año 0, está conformado por los conceptos que se detallan a continuación en la tabla 19:

Tabla 19 Inversión Inicial en Activo Fijo : Tangible e Intangible (en Soles)

	Año 0
Activos Fijos Tangibles	
Equipos de cómputo	S/ 14,000.00
Equipos de impresión y fotocopiado	S/ 11,200.00
Mobiliario (Escritorios, sillas, archivadores, etc)	S/ 6,400.00
Otros materiales e insumos	S/ 1,200.00
Extintores y artículos para primeros auxilios	S/ 700.00
Total de Inversiones Activos Tangibles	S/ 33,500.00
Activos Fijos Intangibles	
Comis.Emisión/Renov.CF US\$150,000 (t.c. S/3.40)	S/ 22,950.00
Software especializado (Softpad)	S/ 6,000.00
Trámites varios de constitución y licencias	S/ 3,000.00
Total de Inversiones Activos Intangibles	S/ 31,950.00

9.4.2. Capital de trabajo

En definición; el capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. (Weinberger, 2009).

En la tabla 18 se detallan los conceptos que componen el capital de trabajo necesario para la unidad de negocio aduanera de la empresa Navifreight SAC los mismos que se calcularán en una unidad de tiempo mensual para el primer año del proyecto (2,018) que es donde se recupera la inversión.

Tabla 20 Presupuesto de Capital de Trabajo (en Soles)

Requerimiento de Capital de trabajo			
Gastos Administrativos	Salarios y remuneraciones	S/	28,128.97
	Alquiler de Local	S/	1,200.00
	Servicio de Luz	S/	270.00
	Telefonía celular	S/	650.00
	Telefonía Fija e Internet	S/	280.00
	Otros gastos	S/	100.00
	Gastos Tramite de Constitución x 1 Vez (*)	S/	200.00
	Gastos de Marketing (*)	S/	19,969.00
	Com. Emisión/Renov. CF US\$150,000 (*)	S/	119.00
Gastos Operativos	Mantenimiento de Hardware y Software	S/	120.00
	Mantenimiento y limpieza	S/	400.00
	Servicio de seguridad	S/	90.00
	Licencias de Software	S/	500.00
	Transporte y movilidad	S/	720.00
	Recarga de Extintores (*)	S/	240.00
	Garantía por alquiler (*)	S/	2,400.00
	Costo de Servicios (Anual)	S/	1,197,990.00
	FEE (Anual)	S/	259,289.41
Requerimiento de Capital de trabajo			S/ 311,619.18

(*) Gastos únicos al año

Para determinar el requerimiento de capital de trabajo, se ha considerado el siguiente cálculo:

$$\frac{(\text{Gastos Administrativos} + \text{Gastos Operativos} + \text{Costo del Servicio}) * 2 (\text{Política CT})}{12}$$

El resultado de este cálculo arroja que la unidad de negocio aduanera de Navifreight SAC tiene un requerimiento de capital de trabajo de: S/311,619.18.

Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento pueden ser, según lo visto anteriormente, capital propio o instituciones financieras; el proyecto requiere una inversión inicial de: S/ 377,069.18, el cual será destinado para cubrir la inversión inicial y el déficit de capital de trabajo que se genera por los primeros meses del proyecto.

Este monto estará financiado de la siguiente manera:

Préstamo de una Entidad Financiera	: 50% = S/188,534.59
Aporte de los socios	: 50% = S/188,534.59

Los socios cuentan con un buen historial crediticio y con líneas de crédito para diversos productos financieros empresariales como líneas de crédito, préstamos comerciales, préstamos para capital de trabajo y en condiciones preferenciales en diversas entidades bancarias y financieras del país, ello permite que la inversión se apalanque sobre todo en capital de deuda.

Para el financiamiento se está tomando como referencia la T.E.A. (Tasa Efectiva Anual) promedio del 15% para préstamos comerciales a un periodo igual a la proyección del presente plan de negocios, según información obtenida de la Superintendencia de Banca y Seguros. En el Apéndice I, se muestran las tasas de referencia y el cálculo para el Flujo de Financiamiento

Neto que arrojan la cuota y los intereses correspondientes que serán considerados en el estado de resultados.

9.5. Estados Financieros Proyectados

Presupuesto de ventas con proyecciones futuras expresadas en términos cuantitativos a cinco años.

Se muestra en primer lugar el presupuesto de ventas con una unidad de tiempo mensual para el primer periodo anual, en la tabla 20 se observa que se cumple en el año 1 con el total de despachos según proyección de la demanda realizada en capítulos anteriores a un total de 1,479 despachos; se ha determinado que por el inicio de operaciones desde el mes 1 el número de despachos gestionados irá incrementando a una tasa incremental hasta el año 5.

Posterior a éste cálculo, se determina el ingreso por ventas en función al precio por despacho aduanero sumando a ello el cobro que corresponde al transporte local; así como al porcentaje de la comisión que se percibe por tercerizar éste servicio. El total de margen bruto para éste periodo es de S/1'394,904.06 ello de acuerdo a la demanda proyectada. El punto de equilibrio se obtiene en el mes 10, esto se detalla en la parte correspondiente a indicadores financieros.

Tomando en cuenta el incremento de la demanda incremental de acuerdo a lo precisado anteriormente; así como un precio constante, a continuación detallamos la proyección de ventas e ingresos brutos para los primeros cinco años; cabe precisar que el precio unitario está conformado tanto por el servicio de despacho aduanero; así como el cobro realizado por el transporte interno considerando además la comisión percibida del 4.5% que es deducida a la empresa de transporte con quien se terceriza el servicio.

Tabla 21 Presupuesto de Ventas (en Soles)

Año	1	2	3	4	5
Demanda	1479	1549	1621	1702	1784
Precio Unitario	S/ 1,753.14	S/ 1,753.14	S/ 1,753.14	S/ 1,753.14	S/ 1,753.14
Total por año	S/ 2,592,894.06	S/ 2,714,760.08	S/ 2,842,353.80	S/ 2,984,471.49	S/ 3,127,726.13

9.5.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 22 Estado de Resultados

	Periodos				
	1	2	3	4	5
Ingresos	S/ 2,592,894.06	S/ 2,714,760.08	S/ 2,842,353.80	S/ 2,984,471.49	S/ 3,127,726.13
Costo de Servicios	S/ 1,197,990.00	S/ 1,254,295.53	S/ 1,313,247.42	S/ 1,378,909.79	S/ 1,445,097.46
Utilidad Bruta	S/ 1,394,904.06	S/ 1,460,464.55	S/ 1,529,106.38	S/ 1,605,561.70	S/ 1,682,628.67
Gastos Administrativos	S/ 647,125.08	S/ 660,293.28	S/ 784,410.45	S/ 800,039.06	S/ 815,327.20
Gastos Operativos	S/ 24,600.00	S/ 22,632.00	S/ 23,085.60	S/ 23,561.88	S/ 24,061.97
Depreciación y Amortización	S/ 21,816.67	S/ 17,453.33	S/ 13,090.00	S/ 11,260.00	S/ 6,390.00
Utilidad Operativa	S/ 701,362.32	S/ 760,085.94	S/ 708,520.33	S/ 770,700.77	S/ 836,849.49
Gasto Financiero	S/ 28,280.19	S/ 24,085.80	S/ 19,262.25	S/ 13,715.16	S/ 7,336.02
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 673,082.13	S/ 736,000.14	S/ 689,258.09	S/ 756,985.60	S/ 829,513.47
Impuestos	S/ 198,559.23	S/ 217,120.04	S/ 203,331.14	S/ 223,310.75	S/ 244,706.47
Utilidad Neta	S/ 474,522.90	S/ 518,880.10	S/ 485,926.95	S/ 533,674.85	S/ 584,807.00

9.5.2. Estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 23 Estado de Flujo de Efectivo

INGRESOS	1		2		3		4		5	
Ingresos por Ventas	S/	2,592,894.06	S/	2,714,760.08	S/	2,842,353.80	S/	2,984,471.49	S/	3,127,726.13
Ingresos Referente al Valor de Rescate	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	1,520.00
Ingresos Referente a la Recuperacion del CT	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	303,305.90
TOTAL INGRESOS	S/	2,592,894.06	S/	2,714,760.08	S/	2,842,353.80	S/	2,984,471.49	S/	3,432,552.03
EGRESOS										
Inversión: Activos y Capital de Trabajo	S/	12,464.77	S/	12,963.36	S/	21,081.89	S/	14,021.17	S/	14,582.01
Egresos por Coste del Servicio	S/	1,197,990.00	S/	1,254,295.53	S/	1,313,247.42	S/	1,378,909.79	S/	1,445,097.46
Egreso por Gastos Administrativos	S/	647,125.08	S/	660,293.28	S/	784,410.45	S/	800,039.06	S/	815,327.20
Egresos por Gastos Operativos	S/	24,600.00	S/	22,632.00	S/	23,085.60	S/	23,561.88	S/	24,061.97
Impuestos de la Operación	S/	198,559.23	S/	217,120.04	S/	203,331.14	S/	223,310.75	S/	244,706.47
TOTAL DE EGRESOS	S/	2,080,739.07	S/	2,167,304.21	S/	2,345,156.50	S/	2,439,842.65	S/	2,543,775.13
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/	512,154.99	S/	547,455.87	S/	497,197.31	S/	544,628.84	S/	888,776.90
Desembolso del Inversionista										
Prestamos										
Intereses	S/	28,280.19	S/	24,085.80	S/	19,262.25	S/	13,715.16	S/	7,336.02
Amortizaciones	S/	27,962.61	S/	32,157.00	S/	36,980.55	S/	42,527.64	S/	48,906.78
Escudo Fiscal	S/	8,342.66	S/	7,105.31	S/	5,682.36	S/	4,045.97	S/	2,164.13
F. DE FINANCIAMIENTO	S/	47,900.14	S/	49,137.49	S/	50,560.44	S/	52,196.83	S/	54,078.68
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/	464,254.84	S/	498,318.38	S/	446,636.87	S/	492,432.02	S/	834,698.23

9.6. Evaluación Financiera

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación:

Tabla 24 Validación Financiera

VAN	S/1'273,550.98
TIR	125.20%
TIR M	134%
B/C	4.38
Periodo de Recuperación en meses	9.75

Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK de 25% y al WACC de 17.8%, por lo tanto, el proyecto es factible.

ROI = NOPAT/ Activo Fijo Neto	961.9%	1605.5%	2211.6%	3709.5%	9599.6%
ROIC = NOPAT / Activo Operativo	143%	154%	140%	149%	157%
EVA = NOPAT - Activo Operativo x WACC	S/ 459,212.04	S/ 560,419.23	S/ 518,279.20	S/ 558,650.01	S/ 598,533.01

9.6.1. Análisis de sensibilidad

Los planes de negocios deben tener tres escenarios, uno optimista, otro conservador uno pesimista, los cuales pueden ser cambiantes en función de los ingresos y de los egresos; así como de las condiciones del mercado y las tasas de interés entre otros factores que podrían afectar directamente las proyecciones realizadas para la rentabilidad del plan propuesto.

Tabla 25 Análisis Sensibilidad de Ratios

Δ en el crecimiento de la demanda	VAN	TIR	TIR - M	B/C
	S/ 1,273,550.98	125.20%	134%	4.38
-10%	S/ 983,587.98	108.70%	118%	3.82
-5%	S/ 1,104,405.90	115.92%	125%	4.06
0%	S/ 1,225,223.81	122.64%	132%	4.29
2%	S/ 1,273,550.98	125.20%	134%	4.38
5%	S/ 1,346,041.73	128.92%	138%	4.50
10%	S/ 1,466,859.64	134.79%	144%	4.70

Tabla 26 Análisis de Sensibilidad de Flujos de Efectivo

Δ en el crecimiento de la demanda	Variación de los flujos de efectivo ante la variación del demanda (Por Años)									
		1		2		3		4		5
	S/	464,254.84	S/	498,318.38	S/	446,636.87	S/	492,432.02	S/	834,698.23
-10%	S/	374,206.24	S/	404,076.13	S/	348,022.87	S/	388,952.92	S/	698,540.10
-5%	S/	411,726.49	S/	443,343.74	S/	389,112.04	S/	432,069.21	S/	755,272.66
0%	S/	449,246.74	S/	482,611.34	S/	430,201.20	S/	475,185.50	S/	812,005.21
2%	S/	464,254.84	S/	498,318.38	S/	446,636.87	S/	492,432.02	S/	834,698.23
5%	S/	486,767.00	S/	521,878.94	S/	471,290.37	S/	518,301.79	S/	868,737.76
10%	S/	524,287.25	S/	561,146.55	S/	512,379.53	S/	561,418.08	S/	925,470.31

Tabla 27 Análisis de Sensibilidad Variación ti

Δ de la tasa de interés del banco y su impacto en la factibilidad del proyecto	VAN	TIR	TIR - M	B/C
	S/ 1,273,550.98	125.20%	134%	4.38
8%	S/ 1,390,188.15	125.74%	134%	4.69
10%	S/ 1,355,714.02	125.59%	134%	4.60
13%	S/ 1,305,746.83	125.37%	134%	4.46
15%	S/ 1,273,550.98	125.20%	134%	4.38
17%	S/ 1,242,211.78	125.03%	134%	4.29
19%	S/ 1,211,699.95	124.85%	134%	4.21

Capítulo 10

Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

- El objetivo de obtener un EBITDA incremental se concreta en los dos primeros años del proyecto, la disminución se genera en el periodo tres, debido a los mayores gastos administrativos por el incremento del personal; sin embargo, la tendencia incremental se reanuda en el año cuatro haciendo viable la propuesta.
- Al ampliar el modelo de negocio, se integra no solo de manera eficiente la negociación con los clientes actuales para obtener un mayor profit; sino también se logra un alcance mayor de la participación en segmentos de pequeñas y medianas empresas ya que el crecimiento de la demanda incremental estimada, buscará penetrar segmentos de mercado más formales.
- En el año tres del plan de negocio se plantea el ingreso de dos colaboradores más a la unidad de negocio de despacho aduanero; con ello el equipo de Navifreight SAC, logística integral estaría conformado por 22 colaboradores y en proyección.
- Al lograr un crecimiento de la demanda y penetrar segmentos de mercado con clientes de medianas y pequeñas empresas, quienes importan mayormente bienes de capital como maquinaria de construcción, equipos médicos o vehículos; se consolidaría la negociación para añadir agentes socios en países estratégicos de Europa como España, por ejemplo.
- El segmento de las micro y pequeñas empresas, base de la cartera de Navifreight SAC agencia de carga, se mantiene como punto estratégico para el crecimiento en la zona nor oriental del país, dónde las importaciones de artículos como textiles, electrónicos, juguetes, entre otros, de mercados sobre todo asiáticos, son las de mayor cuantía en

estas zonas del país. Los resultados obtenidos permitirían analizar al final de la proyección de cinco años del presente plan de negocios, evaluar como nueva propuesta la implementación de una oficina desplazada.

10.2. Recomendaciones

- La empresa deberá potenciar de manera importante sus sistemas de información y estrategias de coordinación entre unidades de negocio, en miras a que la propuesta diferenciadora para el servicio añadido de tracking integral tenga éxito. Desde la gestión de carga internacional, hasta el transporte local deben estar alineados y ser oportunos y confiables para que el cliente perciba valor.
- Las perspectivas y visión estratégica de la empresa para adoptar ésta propuesta de negocio que implica ampliar la matriz actual, requiere unidad de pensamiento y dirección entre los directivos fundadores, quienes deberán ser conscientes de cambios internos respecto a la cultura organizacional; así como los nuevos procesos que se integrarán con el modelo.
- Se recomienda mantener y reforzar las alianzas estratégicas con agentes internacionales y en nuevos mercados más allá de Asia, lo que permitirá ser más competitivos respecto a los precios; así como a la cartera base de clientes.

Lista de Referencias

- Altair. (19 de Diciembre de 2016). *Altair Consultores Publicaciones Libros*. Obtenido de Libro Plan Estratégico: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson .
- Carrión Maroto, J. (2010). *Análisis Estratégico Interno*. España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fleitman, J. S. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jacson, S. E., & Slocum, J. W. (2013). *Administración Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning Editores, SA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson education.
- Malhotra Naresh, K. (2012). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

- Scott, C. D., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1998). *Visión, valores y misión organizacionales*. Mexico: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Thompson, A., & Striklan, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: MacGraw-Hill Interamericana.
- Warren, C., Reeve, J., & Fees, J. (2016). *Contabilidad Financiera*. Mexico: Cengage Learning.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

Apéndice A

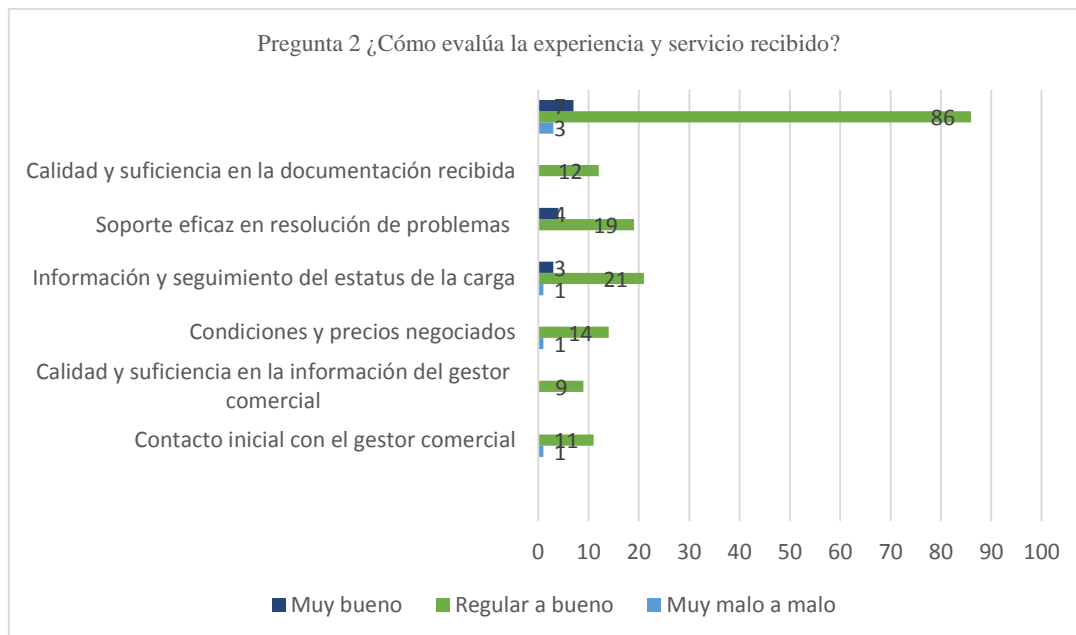
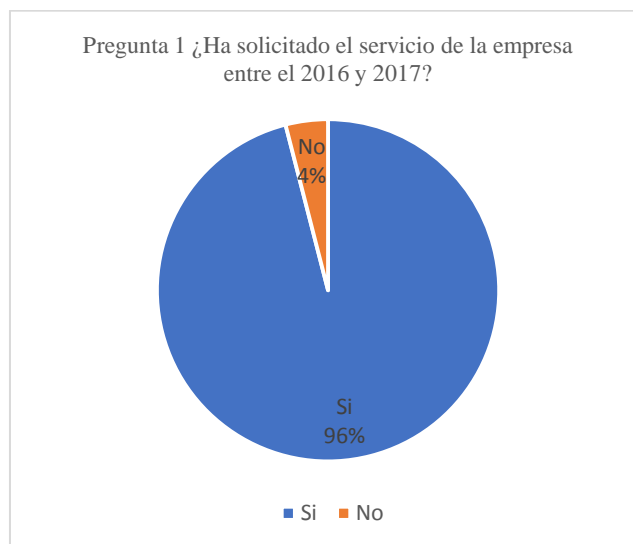
Sondeo de mercado: Encuestas

Tabla A 1 Guía de Preguntas a Muestra de Clientes

-
1. ¿Ha solicitado el servicio de nuestra empresa al menos una vez en el periodo Diciembre 2016 a Diciembre 2017?
 2. Si su respuesta fue Sí. ¿Cómo evalúa los siguientes servicios en una escala del 1 al 5, donde 1 equivale a muy malo y 5 equivale a muy bueno?:
 - 2.1 Contacto inicial con el gestor comercial
 - 2.2 Calidad y suficiencia en la información del gestor comercial
 - 2.3 Condiciones y precios negociados
 - 2.4 Información y seguimiento del estatus de la carga
 - 2.5 Soporte eficaz en resolución de problemas
 - 2.6 Calidad y suficiencia en la documentación recibida
 3. Al implementar, a los servicios de gestión de carga brindados actualmente por Navifreight SAC, los servicios de despacho aduanero y transporte local. ¿Usted consideraría a nuestra empresa como una opción para el servicio de logística integral?
 4. Respecto al servicio de transporte local ¿Considera usted alguna característica en particular para optar por una empresa en particular?
 5. ¿Considera usted que el negociar con una sola empresa de logística integral la importación, le generaría una optimización en sus costos y/o tiempos?
 6. ¿Considera un valor importante en el servicio de logística integral, se le brinde información permanente de la situación de su carga tanto en el transporte internacional, despacho aduanero y transporte local; es decir un *tracking integral*?
-

Apéndice B

Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta



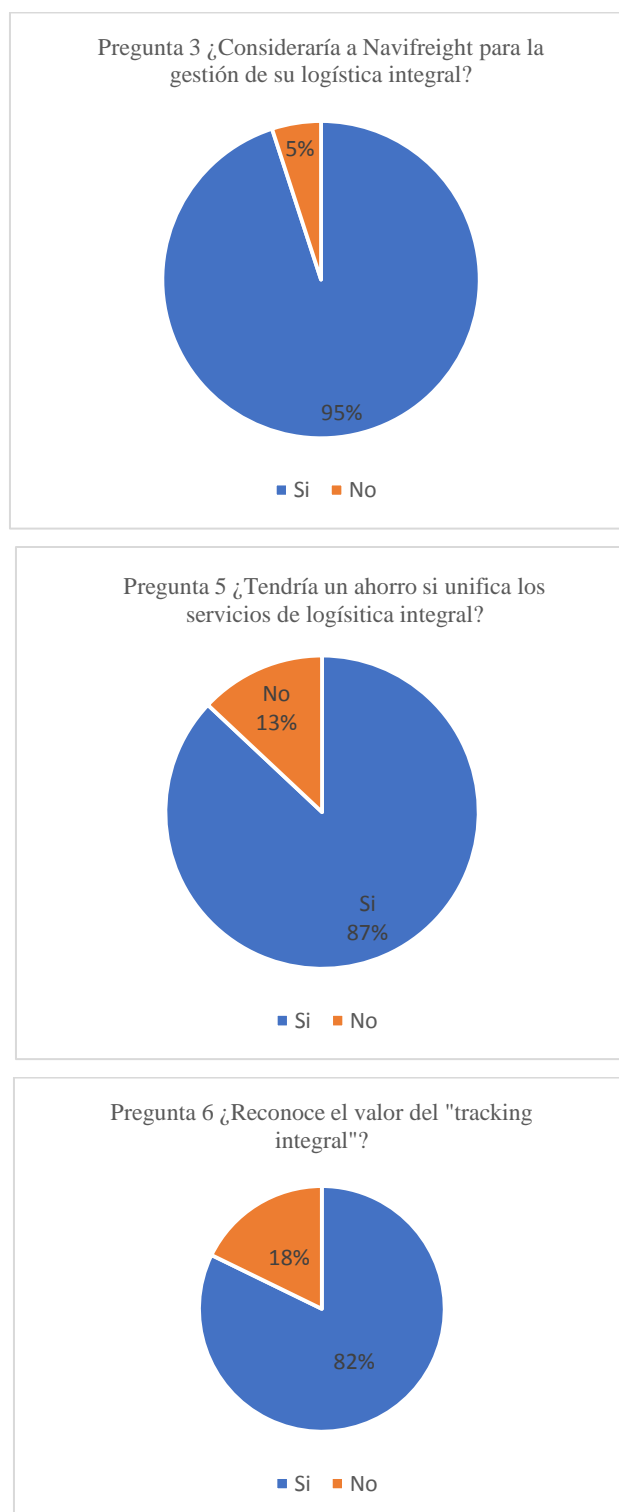


Figura B 1 Resultado de Encuestas

Apéndice C

Focus Group a colaboradores de Navifreight SAC

Para el presente focus group se consideró a un grupo de colaboradores (cinco) para su opinión respecto a la implementación del nuevo modelo de negocio, el cual considera dos nuevas áreas: la unidad de negocio de aduanas y la de transporte local, ello con la finalidad de determinar datos sobre todo cualitativos; se determinará y discutirá ciertos problemas y oportunidades que podrían proporcionar información y se recogerán ideas para mejorar.

El entrevistador se reunió con los colaboradores y se discutió como hacer frente al nuevo reto a implementar, teniendo en cuenta que la responsabilidad será mayor, se solicitó que pensarán sobre los problemas y las oportunidades que identificaban.

Las siguientes preguntas son las generales de apertura:

Presentación del Focus Group:

- a) Se presenta a la moderadora, con la finalidad de que el grupo se sienta familiarizado al momento de realizar sus preguntas.
- b) Se explica el motivo de la reunión.
- c) Se indica el tiempo estimado de duración: 1 hora con 30 minutos.
- d) Para romper el hielo se les muestra un video “Tiempos Modernos” de Charles Chaplin (1936), el cual destaca lo importante que es trabajar en equipo

Se presentan a los integrantes, personal de Navifreight SAC que participaron en el focus group en la tabla C1

Se presentan las preguntas efectuadas en el focus group en la tabla C2.

Al final se les agradece por la participación y por la calidad de las respuestas obtenidas y a cada uno se les hace entrega de un presente de la empresa: polo o un kit para escritorio de Navifreight SAC.

Tabla C 1 Relación de Colaboradores Entrevistados

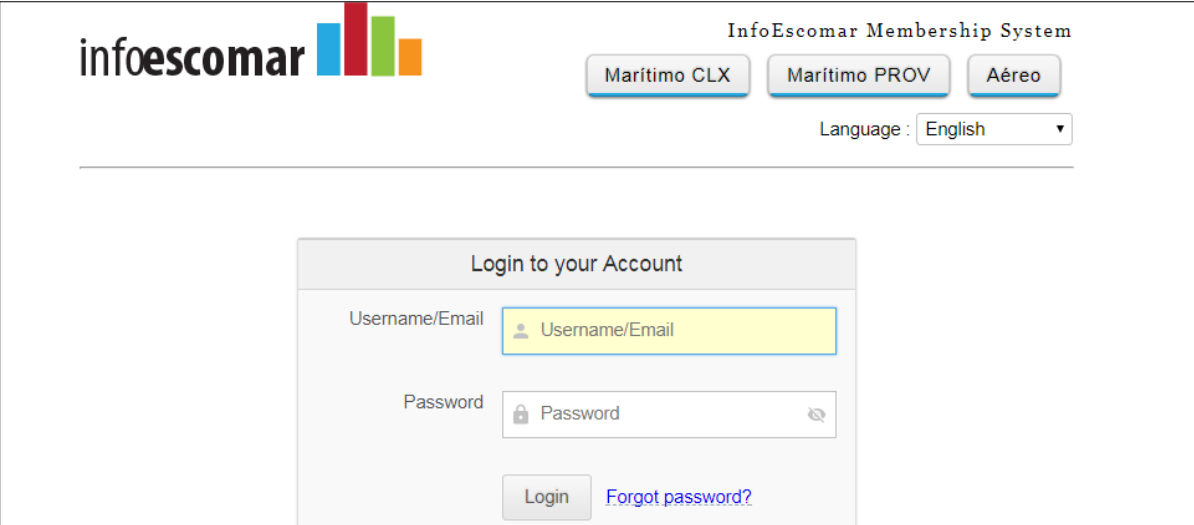
Nombre y Apellido	Cargo
Caren Alegría	Ejecutivo de ventas
Marco Jaray	Pricing
Alejandra Chumpitaz	Operaciones
Glen Ramos	Operaciones

Tabla C 2 Guía de Preguntas a Colaboradores

1. ¿Qué opinan de la implementación de éstas dos nuevas áreas?
2. ¿Qué consideran representa para la empresa el brindar el servicio de logística integral?
3. ¿Cómo consideran que ésta implementación repercutiría en ustedes?
4. ¿Cuáles creen que serían las ventajas y desventajas de incorporar éstas nuevas áreas?
5. ¿Qué otro servicio complementario considera se podrían incorporar a la empresa?
6. ¿Qué consideras que busca un cliente importador como servicio integral?
7. ¿Qué consideras no debería de nunca faltar en este tipo de negocio?
8. ¿Consideran que la empresa se encuentra preparada para la apertura de ésta nueva unidad de negocio y brindar el servicio de logística integral?
9. ¿Consideras que los consumidores que visitan una cafetería son cada día más proclives al consumo de productos naturales de calidad?, ¿pagan precio por eso?
10. ¿Cómo harías para que este negocio capte nuevos clientes?
11. ¿A qué segmento de edades debemos atacar?
12. ¿Es fácil encontrar proveedores para nuestra idea de negocio?
13. ¿Qué es lo que más debemos de cuidar en nuestra propuesta de negocio?
14. ¿Cuál sería la rentabilidad neta mínima que exigiría para invertir en un negocio de esta naturaleza y por qué?

Apéndice D

Búsqueda y contacto a clientes: Portal INFOESCOMAR



The screenshot displays the 'InfoEscomar Membership System' login interface. At the top left is the 'infoescomar' logo, consisting of the text and a three-bar chart icon. To the right, the text 'InfoEscomar Membership System' is displayed above three buttons: 'Marítimo CLX', 'Marítimo PROV', and 'Aéreo'. Below these buttons is a language selector showing 'English'. The main content area features a 'Login to your Account' box with two input fields: 'Username/Email' (with a user icon) and 'Password' (with a lock icon and a toggle for visibility). At the bottom of the box are a 'Login' button and a 'Forgot password?' link.

Figura D 1 Pantalla de Búsqueda Clientes - Aplicativo INFOESCOMAR
Tomado de: <https://secure.infoescomar.com/members/login>

Apéndice E

Documentación generada en el proceso de importación

Booking details for Bojan Simic

Summary

Calculation

Payments

Invoices

Crew & Licences

Arrival

Confirm booking

Client pages

Booking Details

Edit

Fleet operator:

Navigare Yachting

Boat type:

Sailboat

Boat model:

Cyclades 43.4

Boat Name:

Voyage Wilma

Year built:

2008

No. of Cabins:

4

Charter Start:

19.04.2014.

Charter End:

26.04.2014.

Start Base:

Marina Seget Donji

End Base:

Marina Seget Donji

Calculation Summary

See Details

List Price:

1.300,00 EUR

Client Price:

1.300,00 EUR

Commission:

20,00 %

Extras

Deposit (Obligatory)

2.000,00 EUR

per booking (In base)

Comfort pack (Obligatory)

185,00 EUR

per booking (In base)

General Information

Edit

Booking Operator:

Vedran Banjeglav

Brand:

DEF

Booking ID:

1768

Booking Date:

02.12.2013.

Confirmation status:

Unconfirmed

Booking phase:

Awaiting feedback

Inquiry ID:

Change 11390

Inquiry Date:

06.11.2013.

Inquiry Source:

Other

Payment Summary

See Details

Total Amount to Receive:

1.300,00 EUR

Amount Received:

(0,00%) 0,00 EUR

Amount Due to Receive:

(100,00%) 1.300,00 EUR

Total Amount To Pay

1.040,00 EUR

Amount Paid:

(0,00%) 0,00 EUR

AmountDueToPay:

(100,00%) 1.040,00 EUR

Client Summary

Edit

Mr. Bojan Simic

Age:

-

Lives in:

Croatia

Speaks:

Spanish

Expert sailor:

☆☆☆☆

Email(s):

bojan.simic@boatbooker.net

Phone(s):

-

Chat:

-

History

Status:

Booked

Total inquiries:

11

Open inquiries:

11

Number of bookings:

3

Value of bookings:

4.625,00 €

Booked in years:

2013, 2014

Partner Summary

No partner (charter agency) has been set.

Set Partner

Figura E 1 Booking Confirmation

Tomado de <http://help.boatbooker.net/display/Help/Booking+confirmation+request+process>

See website for large version of the reverse | Ver página Web para términos y condiciones | Смотрите веб-сайт для ознакомления с условиями и положениями | 提单的条款和条件详见网站 | www.msc.com

MSC MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. 12-14, chemin Rieu - CH -1208 GENEVA, Switzerland website: www.msc.com SCAC Code: MSCU		BILL OF LADING No. MSCUXQ518149 ORIGINAL	
SHIPPER: TEL: 00852 FAX: 00852 TAX: 5837368900005114		NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L's 1 Of Three	
CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of ..." here NAVIFREIGHT SAC AV. ELMER FAUCETT NO. 297 OFICINA 203 SAN MIGUEL - LIMA - PERU TEL/FAX: 51 1 4640752 RUC: 20515773534		NO. OF RIDER PAGES 0 Zero	
NOTIFY PARTIES: No responsibility shall attach to Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20 NAVIFREIGHT SAC AV. ELMER FAUCETT NO. 297 OFICINA 203 SAN MIGUEL - LIMA - PERU TEL/FAX: 51 1 4640752 RUC: 20515773534		CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (Include Agent(s) at POD) SHIPPER'S LOAD, COUNT AND SEALED, Carrier has no liability or responsibility whatsoever for thermal loss or damage to the goods by reason of natural variations in atmospheric temperatures during the winter period, and / or caused by inadequate packing of the Goods for carriage in dry-van containers, and / or inherent vice of the Goods, in such temperatures. FCL/FCL Lloyds/MO Number: 9398383	
VESEL AND VOYAGE NO (see Clause 8 & 9) MSC LUCIANA - XA747A		PORT OF LOADING XINGANG, CHINA	
BOOKING REF. (or) SHIPPER'S REF. 177QBBKXHHN4706 Service Contract Number 36635-1		PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXX	
PORT OF DISCHARGE CALLAO, PERU		PLACE OF DELIVERY: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXX	
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)			
Container Numbers, Seal Numbers and Marks AMFU8816355 40' HIGH CUBE Seal Number: FEX3561025 Tare Weight: 3,940 kgs. Marks and Numbers: N/M	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider pages(s), if applicable) 418 Carton(s) of MUSICAL INSTRUMENTS AND ACCESSORIES Total Items: 418 Freight Collect		Gross Cargo Weight 10,140.000 kgs. Measurement 65.300 cu. m.
FREIGHT & CHARGE: Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16)			
FREIGHT & CHARGES BASIS RATE PREPAID COLLECT	RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT. If this is a negotiable (To Order / or) Bill of Lading, one original Bill of Lading, duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with the national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable. IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this tenor and date, and wherever one original Bill of Lading has been surrendered all other Bills of Lading shall be void. 中国天津外轮代理有限公司 CHINA OCEAN SHIPPING AGENCY, TIANJIN (7) SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A. by As Agent General Manager As Agent For The Above Named Carrier		
DECLARED VALUE (Only applicable if Ad Valorem charges paid - see Clause 7.3) XXXXXXXXXXXXXXXX	CARRIER'S RECEIPT (No. of Cntrs or Pkgs rcvd by Carrier - see Clause 14.1) 1 cntr		
PLACE AND DATE OF ISSUE Tianjin, China 21-Nov-2017	SHIPPED ON BOARD DATE 21-Nov-2017		

Standard Edition - 02/2015 TERMS CONTINUED ON REVERSE J

Figura E 2 MBL (Master Bill of Lading)
 Tomado de: Archivo Navifreight SAC

BILL OF LADING			
FOR COMBINED TRANSPORT OR PORT TO PORT SHIPMENT			
Shipper		B/L No. TMS17109121	Number of Originals 3 (three)
Consignee		Shipper's Ref.	
VIVIENDA BUENA VENTURA-OQUEENDO PROV.CONST.DEL CALLAO--CALLAO			
Notify Party (No claim shall attach for failure to notify) SAME AS CONSIGNEE		For Cargo Delivery, Please Apply To: NAVIFREIGHT SAC AV. ELMER FAUCETT NO. 297 OFICINA 203 SAN MIGUEL - LIMA - PERU RUC: 20515773534 TEL/FAX:51 1 4640752	
Place of Receipt XINGANG, CHINA	Port of Loading XINGANG, CHINA	Precarriage	
Vessel & Voyage MSC LUCIANA / XA747A	Port of Discharge CALLAO, PERU	Place of Delivery CALLAO, PERU	Freight Payable CALLAO, PERU
Marks and Numbers N/M	Number and Kind of Packages / Description of Goods 1 x 40HC CONTAINER STC 418 Carton(s) MUSICAL INSTRUMENTS AND ACCESSORIES	Gross Weight (KGS) 10140 KG	Measurement (CBM) 65.3 M3
Container AMFU8816355	Seals FEX3561025	Type 40HC	Weight(KG) 10140
		Volume(M3) 65.3	Packages 418 CTN
		Mode CY/CY*	
SHIPPER LOAD AND COUNT ONE CONTAINER(S)		SHIPPED ON BOARD 21-Nov-17	
Freight and Charges FREIGHT COLLECT	Prepaid	Collect	<p>RECEIVED by the Carrier from the Shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units as indicated above for Carriage subject to all the terms and conditions hereof (INCLUDING THE TERMS AND CONDITIONS ON THE RESERVE HEREOF AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF) from the Place of Receipt or the Port of Loading, whichever is applicable, to the Port of Discharge or the Place of Delivery, whichever is applicable. One original FOB, duly endorsed, must be surrendered by the Merchant to the Carrier in exchange for the Goods or a delivery order. In accepting this FOB the Merchant expressly accepts and agrees to all its terms and conditions whether printed, stamped or written, or otherwise incorporated, notwithstanding the non-signing of this FOB by the Merchant.</p> <p>IN WITNESS WHEREOF the number of original FOB stated above all of this tenor and date has been signed, one of which being accomplished the others to stand void.</p> <p>Place and date of issue SHENZHEN, CHINA 21-Nov-17</p> <p>Signed on behalf of the Carrier: <i>For and on behalf of</i> TRIMAN SHIPPING CO., LTD</p> <p>REF:TS 0010032</p>

Figura E 3 HBL (House Bill of Lading)
Tomado de: Archivo Navifreight SAC

ADEX No. 11557 **CERTIFICADO DE ORIGEN** CERTIFICADO N° 04100

ASOCIACIÓN LATINO-AMERICANA DE INTEGRACIÓN
ASSOCIACAO LATINO-AMERICANA DE INTEGRACAO

PAÍS EXPORTADOR PERU PAÍS IMPORTADOR BOLIVIA

N° DE ORDEN (1)	NALADISA	DENOMINACIÓN DE LAS MERCADERIAS
1	8419.31.00	OREADORA - SECADORA AUTOMÁTICA DE CAFE CM-35 IMSA-FEN
2	8437.90.00	BENEFICIADO DE CAFE COMPACTO ECOLOGICO PR-22 IMSA-FEN

DECLARACIÓN DE ORIGEN (DECLARACIÓN JURADA)

DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial (N° 1.00000), cumplen con la establecida en las normas de origen de Acuerdo (2) ☒ SI ☐ NO. De conformidad con el siguiente desglose:

N° DE ORDEN	NORMAS (3)
1,2.	DECISION 416 CAP II ART 2 LITE

Fecha: LIMA 27 DE ABRIL DEL 2005
Razón social, sello y firma del exportador o productor:

OBSERVACIONES:

Enrique Castañeda Tuesta
GERENTE GENERAL
TECNATROP TRADING S.A.C.

CERTIFICACIÓN DE ORIGEN

Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de: LIMA,

a los: 27 ABR. 2005

ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES

PALOMA E. AMPUERO B.

Nombre, sello y firma Entidad Certificadora

Notas:

(1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente, se continuará la individualización en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.

(2) Especificar si se trata de un acuerdo de alcance regional o de alcance parcial, indicando número de registro.

(3) En esta columna se identificará la norma de origen con las que cada mercadería individualizada por su número de orden.

El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o enmiendas.

Figura E 4 Certificado de Origen

Tomado de: <http://www.tecnatrop.com/certificado%20de%20origen.htm>

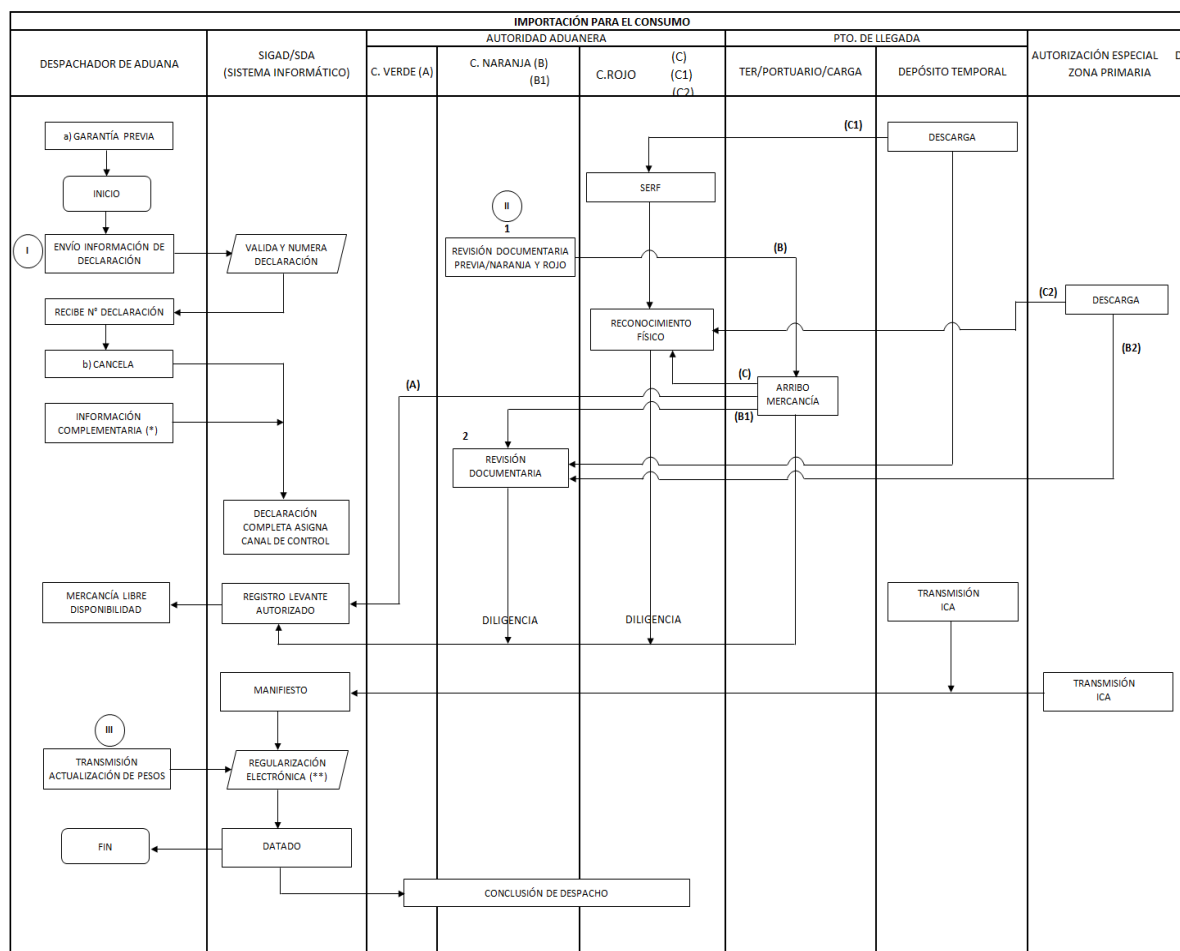
Aduana		Código		DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A1)			2 REGISTRO DE ADUANA	
MARITIMA DEL CALLAO		118						
Nº Orden		Destinación	Modalidad	Tipo Despacho	Nº Orden de Embarque		Nº Declaración: 027189	
000826		40	1	NORMAL	2014-027189		Fecha Numeración: 29/03/2014	
1 IDENTIFICACION		1.1 Importador/Exportador					Sujeto a: NARANJA	
1.2 Código y Documento de Identificación				1.3 Dirección de Importador/Exportador			1.4 Cod.Ubi.Geo.	
4 - 2033805				AV. V.A.BEL AUDE NRO. 147 CC.EMPRESARIAL REAL (EDIFICIO REAL				
7 DECLARACION DE MERCANCIAS		7.1 Nº Serie/Total	7.2 Items Ejemplar B		7.3 Número Declaración Precedente Serie		7.4 Nº Certificado Reposición Item	7.5 Cod.Apl.Ultr.
		1			---			
7.6 Puerto de Embarque Código	7.7 Fecha Emb.	7.8 Documento Transporte Detalle	7.9 Nº Certificado Origen Fecha		7.10 Cant. Unidad Comercial	7.11 Infor. Verificación / Cod.Exoneración		
	---	MSCUL3287442	0		22.51	/		
7.12 Cantidad Bultos	7.13. Clase	7.14 Peso Neto Kilos	7.15 Peso Bruto Kilos	7.16 Cantidad Unidad Física		7.17 Cantidad Unidad Equiv./Prod. Unidad		7.18 Item CIP
1	CTN	22,510.00	22,690.00	22510 - KG		22,690.00		
7.19 Subpartida Nacional DV	7.20 Tipo	7.21 Subpartida Naladisa/Nabandina DV	7.22 TIM	7.23 TPI	7.24 TPN	7.25 Cod. Lib.	7.26 País Origen	7.27 País Adq/Dest.
15.04.20.10.00		/	0	0	0	0		
7.29 FOB Moneda Transacción Código		7.30 FOB US\$	7.31 Rete US\$	7.32 Seguro US\$	7.33 Ajuste Valor US\$		7.34 Valor Aduana US\$	
0 -		59651.5	0	0			59,651.5	
7.35 Descripción Mercancías		1. ACEITE CRUDO DE PESCADO						
		2. PARA CONSUMO HUMANO						
		3. ENFLEXITANK						
		4.						
		5.						

Figura E 5 Declaración Aduanera de Mercancías (antes DUA)

Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos78/importacion-maquinas-cosechadoras-arroz/image023.jpg>

Apéndice F

Proceso de importación



a) Garantía global o específica previa a la numeración de la declaración Art. 160 LGA.

b) Deuda tributaria aduanera y recargos se cancelan en efectivo y/o cheque o mediante pago electrónico.

I. Numeración Declaración

II. Canal de Control

III. Regularización

(*) SDA: Rectificación

(**) SDA: Sólo los regularizables

Figura F 1 Flujograma Proceso de Importación para el Consumo

Tomado: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/importacion/importacA/procGeneraI/index.html>

Apéndice G

Cálculo precio promedio y demanda

Tabla G 1 Rankings Despachadores de Aduanas, Rango entre 1,300 a 1,500 DAM

CUADRO 259 RÉGIMEN ADUANERO DE IMPORTACIÓN: IMPORTACIONES PARA EL CONSUMO		RANKING DE DESPACHADORES DE ADUANA, Enero - Diciembre 2017						
TIPO / DESPACHADOR DE ADUANA		Valor FOB (U\$)	Valor CIF(U\$)	% CI	Nro de DUA	Peso Neto (Kg)	Peso Bruto (Kg)	total derechos e impue
IMPORTACION DEFINITIVA AGENTES DE ADUANA	CORPORACION LOGISTICA ADUANERA S.A.C.	65,139,223.20	68,300,097.41	0.20%	1,428.00	48,717,184.98	50,696,605.83	11,536,175.60
	JORGE RIVVA LOPEZ S A	74,143,753.01	79,276,258.59	0.23%	1,317.00	63,923,835.16	64,848,546.13	14,997,221.17
	KONEKTA ADUANAS S.A.C.	28,993,774.69	30,471,674.83	0.09%	1,339.00	4,071,699.30	4,336,162.66	5,545,076.19
	L & R SOLUCIONES ADUANERAS S.A.C.	25,837,927.45	27,078,627.83	0.08%	1,321.00	5,881,483.69	6,197,674.38	4,619,219.97
	LUXOR AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	44,414,821.57	46,799,775.77	0.14%	1,454.00	9,323,400.75	9,602,537.74	9,241,052.00
	M & D SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.C.	28,780,316.08	30,462,403.52	0.09%	1,459.00	8,994,141.69	9,270,891.51	5,510,998.90
	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	30,396,412.09	32,533,734.02	0.09%	1,482.00	11,671,553.33	12,366,967.53	6,539,174.31
Notas:								
1: En Total de Derechos e Impuestos se consideran las Liquidaciones de Cobranza correspondientes a Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)								
Fuente: Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera								
Elaboración: División de Estadística - Gerencia de Estudios Económicos y Estadística - SUNAT								

Tomado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/ranking_operadores.html

Tabla G 2 Tarifas Promedio de Transporte Según Zonas y Tipo de Contenedor

■ TARIFA TRANSPORTE CARGA ESTANDAR <small>Tarifas no incluyen IGV</small>				
Dolares				
Servicio	Alcance	Unidad	20"	40"
TRANSPORTE CARGA ESTANDAR Transporte, incluye devolución al almacén de la línea, coordinar un día antes, con memo de devolución vigente.	▪ Zona 1	US\$ / Contenedor	165	165
	▪ Zona 2	US\$ / Contenedor	188	188
	▪ Zona 3	US\$ / Contenedor	200	200
	▪ Zona 4	US\$ / Contenedor	256	256
	▪ Zona 5	US\$ / Contenedor	283	283
	▪ Zona 6	US\$ / Contenedor	330	330

Tabla G 3 Demanda y Oferta Global (Variación % Real Anual)

	Estructura % del PBI 2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Prom 2019 -2022
I. Demanda interna	97,9	1,4	4,2	4,5	4,7	5,1	4,8	4,8
1. Gasto privado	82,4	2,0	3,7	4,6	4,8	5,1	4,7	4,8
a. Consumo privado	65,1	2,5	3,3	3,8	4,0	4,2	4,1	4,0
b. Inversión privada	17,3	0,2	5,2	7,5	7,5	8,0	6,5	7,4
2. Gasto público	16,3	-0,5	6,7	4,2	4,3	4,2	4,3	4,3
a. Consumo público	11,8	0,2	4,0	4,1	3,9	3,6	3,6	3,8
b. Inversión pública	4,5	-2,3	14,0	4,5	5,3	5,8	6,0	5,4
II. Demanda externa neta								
1. Exportaciones¹	24,3	7,8	3,6	3,6	4,1	4,7	5,5	4,5
2. Importaciones¹	22,1	4,1	4,3	4,7	4,7	5,0	4,8	4,8
III. PBI	100,0	2,5	4,0	4,2	4,5	5,0	5,0	4,7

1/ De bienes y servicios no financieros.

Fuente: BCRP, Proyecciones MEF.

Extraído de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Apéndice H

Cálculo de la Depreciación

Depreciación (Método Suma de dígitos)

$$\text{Factor} = N \left(\frac{N + 1}{2} \right)$$

N = 5 años		F= 15			
Periodo	Factor	Dep Anual		V Libros	Incremento Activos
0				33,500.00	
1	5 / 15	33%	11,166.67	22,333.33	
2	4 / 15	27%	8,933.33	13,400.00	
3	3 / 15	20%	6,700.00	6,700.00	7,600.00
4	2 / 15	13%	7,000.00	7,300.00	
5	1 / 15	7%	4,260.00	3,040.00	
			0	3,040.00	

Nota: Se considera el total del Eq y Mob durante el proyecto

Apéndice I

Financiamiento Bancario

Tabla I 1 Cálculo de Cuota e Intereses por Financiamiento

Financiamiento												
Saldo	S/	188,534.59	S/	160,571.98	S/	128,414.97	S/	91,434.42	S/	48,906.78	S/	-
Amortización de Capital			S/	27,962.61	S/	32,157.00	S/	36,980.55	S/	42,527.64	S/	48,906.78
Interés			S/	28,280.19	S/	24,085.80	S/	19,262.25	S/	13,715.16	S/	7,336.02
Cuota			S/	56,242.80	S/	56,242.80	S/	56,242.80	S/	56,242.80	S/	56,242.80

Tabla I 2 Tasas de Interés Promedio Sistema Bancario

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 28/02/2018															
Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Azteca	Cencosud
Corporativos	3.14	-	3.48	7.89	4.72	3.54	7.30	4.61	-	4.57	-	6.35	-	-	4.50
Descuentos	4.16	-	4.12	7.40	5.71	4.15	-	5.16	-	-	-	7.36	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	4.25	-	3.95	6.00	5.30	3.63	7.71	3.30	-	4.57	-	4.63	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	2.93	-	3.57	7.64	4.50	3.76	7.41	4.66	-	-	-	4.25	-	-	4.50
Préstamos de 91 a 180 días	3.28	-	2.88	10.00	3.54	3.31	6.97	5.61	-	-	-	5.21	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	2.27	-	2.51	-	-	2.20	-	3.12	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	-	5.17	8.65	7.50	4.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	7.28	9.38	6.25	7.92	7.23	5.52	5.06	6.34	-	8.02	-	7.67	-	-	-
Descuentos	9.82	7.34	4.68	7.97	7.06	5.32	-	7.21	-	9.53	-	8.37	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	5.29	10.00	6.95	11.11	4.14	5.08	5.16	-	-	5.12	-	7.15	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	6.82	8.68	7.39	7.91	7.62	5.25	4.87	5.33	-	7.67	-	6.42	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	-	6.06	7.08	7.16	5.68	5.26	6.95	-	8.05	-	7.01	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	7.11	-	5.55	8.68	8.09	6.58	-	6.77	-	9.02	-	7.84	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	6.23	-	7.27	7.60	7.83	6.65	-	8.53	-	-	-	8.05	-	-	-
Medianas Empresas	9.44	12.38	10.22	8.93	9.07	8.99	6.13	9.50	17.23	10.91	-	7.93	-	-	-
Descuentos	12.91	-	7.41	8.02	8.58	9.65	-	8.91	-	10.08	-	7.35	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	9.49	14.00	12.54	11.43	7.34	9.84	6.08	7.17	-	5.50	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	10.34	11.68	10.75	8.73	9.40	9.15	5.90	8.58	-	10.70	-	8.25	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	9.94	13.00	11.63	8.32	9.46	10.53	6.40	10.01	20.59	11.27	-	7.89	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	6.43	-	8.50	10.01	10.27	11.18	8.80	12.97	17.82	10.00	-	8.70	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	9.40	-	10.56	12.78	8.56	8.10	-	12.36	16.59	12.51	-	-	-	-	-
Pequeñas Empresas	14.33	10.91	16.14	22.68	11.94	17.58	-	18.53	23.75	15.00	-	-	-	-	-
Descuentos	17.73	-	5.90	13.44	11.85	13.09	-	9.76	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	12.46	-	10.23	37.00	-	16.88	-	15.89	34.36	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	13.27	-	10.11	25.08	12.33	16.78	-	17.72	31.74	11.55	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	15.46	15.00	21.45	24.92	8.99	13.70	-	16.02	32.67	20.39	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	16.45	-	9.21	25.57	10.86	16.23	-	17.56	26.37	17.28	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	13.22	7.50	15.95	22.41	11.66	18.02	-	19.38	22.72	14.89	-	-	-	-	-
Microempresas	26.07	-	23.74	32.86	9.72	20.22	-	19.81	39.28	12.95	-	-	-	-	-
Tarjetas de Crédito	36.14	-	25.46	47.55	-	30.62	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos	19.25	-	11.25	-	9.72	11.47	-	9.16	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	18.70	-	-	-	-	-	-	21.79	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	54.93	-	-	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	13.92	-	17.42	41.41	-	18.28	-	23.87	58.24	-	-	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	17.25	-	21.81	35.40	-	13.96	-	31.50	55.64	-	-	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	18.66	-	29.26	41.54	-	15.34	-	50.00	46.15	-	-	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	13.15	-	15.29	31.76	-	16.94	-	16.92	32.44	12.95	-	-	-	-	-
Consumo	36.32	18.04	30.83	43.15	19.43	27.19	-	42.78	52.88	26.43	71.11	-	65.70	143.92	81.62
Tarjetas de Crédito	52.67	22.65	36.89	70.88	30.00	30.62	-	46.61	-	36.25	71.25	-	73.95	151.29	81.62
Préstamos Revolventes	15.41	-	-	-	-	-	-	19.31	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	12.58	-	11.35	10.21	11.11	10.64	-	11.26	-	8.79	10.41	-	-	-	-
Préstamos NR libre disponibilidad hasta 360 días	5.62	12.21	42.67	35.05	16.46	12.35	-	20.81	65.54	13.00	13.10	-	44.50	150.91	-
Préstamos NR libre disponibilidad a más de 360 días	16.30	18.01	15.76	38.83	15.97	17.08	-	20.02	42.60	14.19	12.67	-	29.27	138.46	-
Créditos pignoraticios	-	66.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hipotecarios	7.11	9.71	7.18	9.66	9.05	7.45	-	7.78	15.32	7.95	-	-	-	-	-
Préstamos hipotecarios para vivienda	7.11	9.71	7.18	9.66	9.05	7.45	-	7.78	15.32	7.95	-	-	-	-	-

Extraído de: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Apéndice J

Flujo de Caja Proyectado

	0		1		2		3		4		5	
Pronostico de Demanda - Servicios x Año			1479		1549		1621		1702		1784	
INGRESOS		S/	2,592,894.06	S/	2,714,760.08	S/	2,842,353.80	S/	2,984,471.49	S/	3,127,726.13	
COSTO DE SERVICIOS		S/	1,197,990.00	S/	1,254,295.53	S/	1,313,247.42	S/	1,378,909.79	S/	1,445,097.46	
MARGEN BRUTO		S/	1,394,904.06	S/	1,460,464.55	S/	1,529,106.38	S/	1,605,561.70	S/	1,682,628.67	
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS		S/	647,125.08	S/	660,293.28	S/	784,410.45	S/	800,039.06	S/	815,327.20	
GASTOS OPERATIVOS		S/	24,600.00	S/	22,632.00	S/	23,085.60	S/	23,561.88	S/	24,061.97	
EBITDA		S/	723,178.98	S/	777,539.27	S/	721,610.33	S/	781,960.77	S/	843,239.49	
DEPRECIACION y AMORTIZACION		S/	21,816.67	S/	17,453.33	S/	13,090.00	S/	11,260.00	S/	6,390.00	
EBIT		S/	701,362.32	S/	760,085.94	S/	708,520.33	S/	770,700.77	S/	836,849.49	
INTERES		S/	28,280.19	S/	24,085.80	S/	19,262.25	S/	13,715.16	S/	7,336.02	
EBT		S/	673,082.13	S/	736,000.14	S/	689,258.09	S/	756,985.60	S/	829,513.47	
IMPUESTOS		S/	198,559.23	S/	217,120.04	S/	203,331.14	S/	223,310.75	S/	244,706.47	
EAT		S/	474,522.90	S/	518,880.10	S/	485,926.95	S/	533,674.85	S/	584,807.00	
DEPRECIACION y AMORTIZACION	S/	-	S/	21,816.67	S/	17,453.33	S/	13,090.00	S/	11,260.00	S/	6,390.00
IMPUESTOS			S/	198,559.23	S/	217,120.04	S/	203,331.14	S/	223,310.75	S/	244,706.47
NOPAT	S/	-	S/	524,619.76	S/	560,419.23	S/	518,279.20	S/	558,650.01	S/	598,533.01
INVERSION DE CAPITAL	S/	65,450.00	S/	-	S/	-	S/	7,600.00	S/	-	S/	-
CAPITAL DE TRABAJO	S/	311,619.18	S/	12,464.77	S/	12,963.36	S/	13,481.89	S/	14,021.17	S/	14,582.01
VALOR DE RESCATE											S/	1,520.00
RECUPERACION C.T											S/	303,305.90
ESCUDO FISCAL	S/	-	S/	8,342.66	S/	7,105.31	S/	5,682.36	S/	4,045.97	S/	2,164.13
INTERESES	S/	-	S/	28,280.19	S/	24,085.80	S/	19,262.25	S/	13,715.16	S/	7,336.02
AMORTIZACION DE CAPITAL			S/	27,962.61	S/	32,157.00	S/	36,980.55	S/	42,527.64	S/	48,906.78
FLUJO LIBRE DE CAJA	-S/	377,069.18	S/	464,254.84	S/	498,318.38	S/	446,636.87	S/	492,432.02	S/	834,698.23
Flujo de Caja Acumulado			S/	87,185.66	S/	962,573.23	S/	944,955.25	S/	939,068.89	S/	1,327,130.25

Apéndice K

EEFF Navifreight SAC 2014 al 2016

NAVIFREIGHT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 (EN SOLES)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA Y BANCOS	501,181	SOBREGIRO BANCARIO	0
CUENTAS POR COBRAR COM.		TRIBUTOS POR PAGAR	24,114
CUENTAS POR COBRAR A SOC,ACC.PER	0	REMUN. Y PARTIC. POR PAGAR	3,008
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0	CUENTAS POR PAGAR COM.	424,028
EXISTENCIAS	30,574	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	19,627
GASTOS ANTICIPADOS	65,850		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	597,605	TOTAL PASIVO CORRIENTE	470,777
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
		OTRAS CUENTAS POR PAGAR	
INM.,MAQ., Y EQUIPOS NETO	114,083		
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
INTANGIBLES	0	<u>PATRIMONIO NETO</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	114,083	CAPITAL SOCIAL	45,080
		RESERVAS	9,016
		RESULTADOS ACUMULADOS	0
		RESULTADO DEL EJERCICIO	186,815
		TOTAL PATRIMONIO	240,911
TOTAL ACTIVO	711,688	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	711,688

NAVIFREIGHT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 (EN SOLES)

VENTAS	1,493,934
COSTO DE VENTAS	<u>(408,658)</u>
UTILIDAD BRUTA	1,085,276
GASTOS DE VENTAS	(496,616)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(308,576)
UTILIDAD DE OPERACION	<u>280,084</u>
GASTOS FINANCIEROS	(11,004)
OTROS EGRESOS	(2,203)
INGRESOS FINANCIEROS	-
OTROS INGRESOS	<u>2</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	266,879
ADICIONES	<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTOS	266,879
PERDIDA TRIBUTARIA 2013	-
UTILIDAD NETA. ANTES DE IMPUESTOS	<u>266,879</u>
PARTICIPACION TRABAJADORES (5%)	<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	266,879
IMPUESTO A LA RENTA 30%	(80,064)
UTILIDAD Y/O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	<u><u>S/ 186,815</u></u>

NAVIFREIGHT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
(EN SOLES)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA Y BANCOS	669,459	SOBREGIRO BANCARIO	0
CUENTAS POR COBRAR COM.		TRIBUTOS POR PAGAR	57,624
CUENTAS POR COBRAR A SOC,ACC.PER	305,490	REMUN. Y PARTIC. POR PAGAR	0
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0	CUENTAS POR PAGAR COM.	689,602
EXISTENCIAS	49,514	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	<u>62,185</u>
GASTOS ANTICIPADOS	<u>69,077</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>1,093,540</u>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>809,411</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
INM.,MAQ., Y EQUIPOS NETO	130,641	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>0</u>
INTANGIBLES	<u>0</u>	<u>PATRIMONIO NETO</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>130,641</u>	CAPITAL SOCIAL	45,080
		RESERVAS	9,016
		RESULTADOS ACUMULADOS	184,634
		RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>176,040</u>
		TOTAL PATRIMONIO	<u>414,770</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>1,224,181</u></u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>1,224,181</u></u>

NAVIFREIGHT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

ESTADO DE RESULTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
(EN NUEVOS SOLES)

VENTAS	1,403,624
COSTO DE VENTAS	(424,664)
UTILIDAD BRUTA	<u>978,960</u>
GASTOS DE VENTAS	(405,306)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(321,389)
UTILIDAD DE OPERACION	<u>252,265</u>
GASTOS FINANCIEROS	(8,713)
OTROS EGRESOS	-
INGRESOS FINANCIEROS	948
OTROS INGRESOS	<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	244,500
ADICIONES	<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTOS	244,500
PERDIDA TRIBUTARIA 2013	-
UTILIDAD NETA. ANTES DE IMPUESTOS	<u>244,500</u>
PARTICIPACION TRABAJADORES (5%)	<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	244,500
IMPUESTO A LA RENTA 28%	(68,460)
UTILIDAD Y/O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	<u>S/ 176,040</u>

NAVIFREIGHT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
(EN SOLES)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA Y BANCOS	400,343	SOBREGIRO BANCARIO	0
CUENTAS POR COBRAR COM.		TRIBUTOS POR PAGAR	13,132
CUENTAS POR COBRAR A SOC,ACC.PER	0	REMUN. Y PARTIC. POR PAGAR	3,739
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3,332	CUENTAS POR PAGAR COM.	191,766
EXISTENCIAS	0	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	168,049
GASTOS ANTICPIADOS	5,813		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	409,488	TOTAL PASIVO CORRIENTE	376,686
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
INM.,MAQ., Y EQUIPOS NETO	206,735	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
INTANGIBLES	0	<u>PATRIMONIO NETO</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	206,735	CAPITAL SOCIAL	45,080
		RESERVAS	9,016
		RESULTADOS ACUMULADOS	-12,348
		RESULTADO DEL EJERCICIO	197,789
		TOTAL PATRIMONIO	239,537
TOTAL ACTIVO	616,223	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	616,223

NAVIFREIGHT SAC

ESTADO DE RESULTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
(EN SOLES)

VENTAS	1,671,560
COSTO DE VENTAS	(567,616)
UTILIDAD BRUTA	1,103,944
GASTOS DE VENTAS	(601,965)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(228,324)
UTILIDAD DE OPERACION	273,655
GASTOS FINANCIEROS	-
OTROS EGRESOS	(291)
INGRESOS FINANCIEROS	-
OTROS INGRESOS	1,343
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	274,707
ADICIONES	-
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTOS	274,707
PERDIDA TRIBUTARIA 2013	-
UTILIDAD NETA. ANTES DE IMPUESTOS	274,707
PARTICIPACION TRABAJADORES (5%)	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	274,707
IMPUESTO A LA RENTA 28%	(76,918)
UTILIDAD Y/O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	S/ 197,789